

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

2024

**Otto Polívka**

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra managementu a informatiky

**Prioritní činnosti manažera při vedení lidí  
v bezpečnostních sborech**

*Bakalářská práce*

**Priority Activities of a Manager in Leading of Law Enforcement**

**Personnel**

**Bachelor thesis**

VEDOUCÍ PRÁCE

**PhDr. Petr Jedinák, Ph.D.**

AUTOR PRÁCE

**Otto Polívka**

PRAHA

2024

### **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.

Ve Strašicích, dne

.....

Otto Polívka

## **Poděkování**

Děkuji panu PhDr. Petru Jedinákovi, Ph.D. MBA, za jeho odborné vedení při tvorbě mé bakalářské práce, za užitečné náměty, připomínky a postřehy při zpracování, a za trpělivé zodpovídání mých dotazů při konzultacích. Dále bych rád poděkoval vedoucím oddělení a jejich podřízeným pracovníkům, kteří byli ochotni se zúčastnit výzkumu této bakalářské práce. V neposlední řadě, chci poděkovat mým nejbližším, kteří mi byli oporou po celou dobu studia.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá prioritními činnostmi manažera při vedení lidí v bezpečnostních sborech. V teoretické části jsou shrnuty základní pojmy a vedení lidí je zasazeno do obecné teorie managementu. Praktická část se věnuje zjišťování stylu vedení manažerů u Policie České republiky (dále jen „Policie ČR“), a to pomocí manažerské mřížky. Dále hodnocení vedoucích u Policie ČR jejich podřízenými, zjišťování míry jejich motivace a hodnocení atmosféry na pracovišti pomocí dotazníkového šetření. Na základě zjištěných výsledků jsou formulována doporučení, která jsou zaslána testovaným manažerům a mají sloužit pro případné vylepšení jejich způsobu vedení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

management \* vedení lidí \* bezpečnostní sbory \* styly vedení \* manažerská mřížka \* motivace \* Policie ČR \* lídr \* manažer

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis deals with the priority activities of a manager in leadership in the law enforcement. The theoretical part summarizes the basic concepts and places leadership in the general theory of management. The practical part is devoted to identifying the leadership style of managers in the Police of the Czech Republic using a managerial grid. Then there is the evaluation of leaders in the Police of the Czech Republic by their subordinates, the determination of the degree of their motivation and the evaluation of the atmosphere in the workplace by means of a questionnaire survey. Based on the results, recommendations are formulated and sent to the tested managers to improve their leadership style.

## **KEYWORDS**

management \* leadership \* law enforcement \* leadership styles \* management grid \* motivation \* Police of the Czech Republic \* leader \* manager

# Obsah

Úvod .....	7
1 Cíl a metodika práce.....	9
2 Management.....	10
2.1 Osobnost manažera.....	12
2.2 Manažerské činnosti .....	13
2.2.1 Plánování .....	13
2.2.2 Organizování .....	14
2.2.3 Personalistika .....	15
2.2.4 Kontrola .....	18
3 Vedení lidí.....	20
3.1 Osobnost lídra.....	21
3.2 Činnosti při vedení lidí.....	22
3.2.1 Motivování .....	22
3.2.2 Koučování .....	23
3.2.3 Delegování .....	23
3.3 Styly vedení .....	24
3.4 Teorie vedení lidí.....	25
3.4.1 Teorie situačního vůdcovství P. Herseye a K. Blancharda .....	25
3.4.2 McGregorova teorie X, Y .....	26
3.4.3 Manažerská mřížka .....	26
4 Bezpečnostní sbory České republiky.....	28
4.1 Policie ČR .....	28
4.2 Hasičský záchranný sbor ČR .....	29
4.3 Celní správa ČR.....	30
4.4 Vězeňská služba ČR.....	32

4.5 Generální inspekce bezpečnostních sborů (dále jen „GIBS“)	33
4.6 Bezpečnostní informační služba (dále jen „BIS“)	34
4.7 Úřad pro zahraniční styky a informace (dále jen „ÚZSI“)	34
5 Vlastní výzkum	34
5.1 Cíl výzkumu	35
5.2 Metoda výzkumu	35
5.3 Výsledky manažerské mřížky	37
5.4 Výsledky dotazníkového šetření	41
5.5 Shrnutí dotazníkového šetření	46
6 Návrhová část	47
Závěr	49
Seznam literatury	52
Seznam použitých zkratk	55
Seznam tabulek	56
Seznam obrázků	56
Seznam příloh	56
Přílohy	57

## Úvod

Téma bakalářské práce **Prioritní činnosti manažera při vedení lidí v bezpečnostních sborech** jsem si vybral z důvodu, že já sám jsem příslušníkem Policie ČR a v budoucnu bych rád usiloval o manažerskou pozici. Jde o problematiku, se kterou se setkávám téměř každý pracovní den a zaměření se na její priority a nedostatky mi může být užitečné do budoucna.

Vedení lidí je důležitou součástí nejen moderního managementu. Je to fenomén, jehož prvopočátky můžeme sledovat již v pravěku u náčelníků kmene.

Lídr by měl být lidem příkladem. Schopný lídr umí vytvářet příznivou pracovní atmosféru a nechává podřízeným určitou míru samostatnosti, mimo to ostatní inspiruje a motivuje. V případě potřeby je připraven podat svým podřízeným pomocnou ruku. Mezi jeho činnosti patří nejen motivování, ale i delegování a koučování.

Tato práce se zabývá vedením lidí v bezpečnostních sborech. Nejprve je definován cíl a metodika práce, poté management jako takový, dále je vysvětlena osobnost manažera a jsou popsány manažerské činnosti, neboť vedení lidí je jednou z nich.

Vedení lidí je poté věnována samostatná kapitola. Je zde definována osobnost lídra a činnosti při vedení lidí, tedy motivování, koučování a delegování. Dále jsou popsány styly vedení a teorie vedení lidí. Ty jsou poté využity i manažerskou mřížkou (GRID) v praktické části této práce.

Následující kapitola je věnována popisu a definování všech bezpečnostních sborů. K výzkumu byla vybrána pouze Policie ČR.

Poslední kapitolu tvoří výzkumná část. V té je stanoven cíl a metoda výzkumu. Je detailně vysvětlen postup při sbírání dat. Nejprve jsou vyhodnocena data sesbíraná od manažerů, tedy z manažerských mřížek, a poté data od podřízených, tedy z dotazníkového šetření. Data jsou vyhodnocena vždy pro každého



manažera zvlášť, neboť na základě sesbíraných dat jsou stanovena doporučení, která budou distribuována konkrétním manažerům a mohou být použita ke zlepšení situace na jejich pracovišti.

# 1 Cíl a metodika práce

Cílem práce je objasnit prioritní činnosti manažera, které používá při vedení lidí v bezpečnostních sborech a zhodnocení vedení lidí na vybraných odděleních Policie ČR.

K dosažení tohoto cíle byla zvolena zejména metoda literární rešerše. Při psaní této práce budu pracovat s odbornou literaturou, zaměřenou na management, personalistiku a vedení lidí. Zaměřím se i na zákony, jenž upravují konkrétní bezpečnostní sbory České republiky a stanovují jejich činnosti.

Značná část této práce bude věnovaná výzkumu, zaměřenému na manažery sloužící u Policie ČR. K výzkumu byla vybrána čtyři policejní oddělení v Plzeňském kraji, okres Rokycany.

Cílem výzkumu bude nalézt odpovědi na 4 otázky, a to: Jaký styl vedení používají manažeři u Policie ČR? Jsou manažeři u Policie ČR, dle svých podřízených, dobrými lídry? Cítí se policisté dostatečně motivováni pro výkon svého povolání? Daří se manažerovi udržet dobrou atmosféru na pracovišti?

Výzkum bude rozdělen na dvě části. První část bude zaměřena na samotné manažery a styl jejich vedení. Za pomoci testu manažerského stylu – manažerské mřížky (GRID) bude vyhodnocen styl vedení každého zúčastněného manažera. Výzkum bude proveden s 5 manažery.

Druhá část bude zaměřena na podřízené těchto vybraných manažerů. Výzkum bude proveden za pomoci dotazníkového šetření. Cílem tohoto šetření bude zhodnocení spokojenosti podřízených s jejich nadřízenými a zhodnocení stylu jejich vedení. Celkem bude osloveno 74 policistů ze 4 různých obvodních oddělení Policie ČR. Dotazníkové šetření obsahuje 21 otázek rozdělených do 4 sekcí, a to demografické otázky, motivace, vedení lidí a pracovní tým, kolektiv.

V téměř každém povolání se setkáme s vedoucími pracovníky. Jejich styl vedení značně ovlivňuje nejen klima na pracovišti, ale hlavně výkonnost

podřízených a v neposlední řadě i celkové výsledky organizace. Z toho důvodu je nutné zaměřit se právě na různé styly vedení a pracovat na jejich nedostatcích.

## 2 Management

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že management neboli řízení, je proces zahrnující činnosti jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.<sup>1</sup>

Vodáček a Vodáčková (2009) definují management jako „*ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají ke zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.*“<sup>2</sup>

Na management můžeme nahlížet ze tří pohledů:

### 1. Management jako vědní disciplína.

Management nám neposkytuje nezvratná fakta, neboť to, co v managementu zkoumáme, se neustále vyvíjí a mění, takže co funguje z hlediska řízení v jedné organizaci, nemusí nutně fungovat v jiné.

### 2. Management jako řídicí pracovníci.

Manažeři, tedy ti, kdo řídí organizaci a odpovídají za své podřízené.

### 3. Management jako specifická aktivita.

Specifickými aktivitami se rozumí činnosti spojené s vedením lidí, jejich motivace k tomu, aby dělali, co je třeba, práce s dostupnými

---

<sup>1</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, Praha, 2006, s. 4. ISBN 80-7179-453-8.

<sup>2</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*, Praha, 2009. s. 11-15. ISBN 978-80-7261-197-1.

zdroji a riziky, aktivity prováděné za účelem dosažení cíle organizace apod.<sup>3</sup>

Management lze rozdělit do tří úrovní:

- Operativní management
- Taktický management
- Strategický management

Jednotlivé úrovně na sebe velmi úzce navazují a jsou hierarchicky provázané. Liší se především v míře kompetencí, v odpovědnosti za dosahování cílů, v úkolech a jejich realizaci. Strategická úroveň zadává úkoly taktické úrovni, ta potom přenáší úkoly na operativní úroveň.

**Operativní (liniový) management** je nejnižší úrovní managementu. Manažeři na této úrovni jsou odborníci na specifické činnosti a jsou s podřízenými v každodenním kontaktu. Z hlediska času se jedná o plány a úkoly plněné v řádu dnů, případně hodin. Manažeři tvoří drobná a rychlá rozhodnutí a zabývají se podrobnými a detailními činnostmi. Z manažerských funkcí je zde v největší míře zastoupeno vedení lidí, společně s organizováním. Dosahování cílů může být hodnoceno okamžitě po skončení činností s tím spojených.

**Taktický (střední) management** se zabývá střednědobými úkoly maximálně do jednoho roku, nejčastěji však v řádu týdnů a měsíců. Na této úrovni se manažeři mohou inspirovat z předchozího vývoje. Manažer zde funguje jako prostředník mezi strategickým a operativním managementem. Z manažerských funkcí má zde největší zastoupení organizování a plánování, koordinování lidí, činností a peněz, podpora výkonu podřízených pracovníků.

**Strategický (top) management** probíhá na úrovni top managementu. Aktivity s ním spojené jsou dlouhodobého charakteru v řádu let. Jedná se též o velmi unikátní a neopakovatelné aktivity, které musí být v souladu

---

<sup>3</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. *Management*, Plzeň, 2009, s. 13-14. ISBN 978-80-7380-230-1.

s posláním firmy a jejím dlouhodobým směřováním. Z manažerských funkcí je zde nejvíce obsaženo plánování, organizování a kontrola. Dosahování cílů může být hodnoceno až v delším časovém horizontu.<sup>4 5</sup>

## 2.1 Osobnost manažera

Manažer je jedinec, který s pomocí jemu svěřenému týmu, realizuje stanovené cíle. Jinými slovy dosahuje výsledků prostřednictvím jiných lidí.

Na tom, jak je vnímán v kolektivu, hraje velkou roli autorita. Autoritu může získat jako osobnost nebo na základě svých znalostí. Vedoucí pracovník tak získává uznání a spolupracovníci jej vnímají a akceptují jako odborníka. Osobnost manažera má vliv na atmosféru v týmu a na jeho výkonnost.<sup>6</sup>

Je to osoba zodpovědná za plánování, realizaci a kontrolu naplnění cílů organizace neboli dosahování výsledků. Své úkoly často deleguje na své podřízené.

Manažer musí být pro výkon svého povolání flexibilní. Mezi jeho přednosti patří dobrá přizpůsobivost změnám, hledání nových výzev, být neustále ve střehu, být inovativní a jednat přímočaře a efektivně. Schopný manažer je sebevědomý a stojí si za svým rozhodnutím, které zpravidla dělá pod tlakem.

Dobry manažer by měl být zároveň lídrem. To znamená, že dokáže inspirovat a motivovat svůj tým, za který je zodpovědný. Umí podpořit a nadchnout své kolegy.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, Praha, 2006, s. 4-6. ISBN 80-7179-453-8.

<sup>5</sup> ŠALÁMOVÁ, Kateřina a VOJTÍŠEK, Petr, *Sociální správa: organizace a řízení sociálních systémů*, Praha, 2021, s. 121-125. ISBN 978-80-271-4310-8.

<sup>6</sup> KHELEROVÁ, Veronika, *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, Česko, 2010, s. 14-19. ISBN 9788024774367, 8024774364.

<sup>7</sup> TEMPLAR, Richard, *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*, Praha, 2006, s. 14-225. ISBN 80-247-1387-x.

## 2.2 Manažerské činnosti

Heinz Wehrich a Harold Koontz (1993) uvádí následující manažerské činnosti:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrola.<sup>8</sup>

### 2.2.1 Plánování

**Plánování** je proces, při němž manažer rozhoduje o budoucím průběhu nějaké akce. Musí zajistit, aby byly k dispozici všechny potřebné zdroje k dosažení požadovaného výsledku a patřičně je rozvrhnout.

Cílem plánování je plnit úkoly včas, s přiděleným množstvím zdrojů a co nejnižšími náklady. Plánování by mělo pomoci vyhnout se možným krizím. Pro tyto případy manažeři sestavují krizový plán.

Každý plán by měl mít jasný cíl, tedy to, čeho má být dosaženo. Dále musí obsahovat kroky k dosažení cíle a potřebné zdroje, ať už v podobě peněz, lidských zdrojů, vybavení, času apod. Musí být jednoznačně vymezena oblast působení, stanoveny termíny a odpovědnosti. Také je důležité definovat možné přínosy.<sup>9</sup>

Postup plánování bývá zpravidla následující:

1. Uvědomění si příležitostí, záměrů a potřeb.
2. Stanovování a vyhodnocování cílů.
3. Rozhodování o předpokladech o prostředí (vnitřní, vnější).
4. Hledání a vyhodnocování alternativ postupu hlavních činností.
5. Výběr vhodné varianty.

---

<sup>8</sup> KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha, 1993, s. 11-12. ISBN 80-85605-45-7.

<sup>9</sup> ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina, *Management a leadership*, Praha, 2008, s. 67-70. ISBN 978-80-247-2177-4.

6. Vytváření podpurných plánů, řešení vazeb.
7. Plnění a průběžné hodnocení plánu.
8. Úpravy plánu z důvodu zjištěných odchylek nebo změn předpokladů.
9. Výsledné vyhodnocení.<sup>10</sup>

### 2.2.2 Organizování

**Organizování** je manažerská činnost, jejímž cílem je uspořádat různé aktivity, činnosti a prvky v systému a zajistit jejich koordinaci a kontrolu tak, aby bylo dosaženo stanovených podnikových cílů. Manažer musí jasně stanovit cíle, úkoly a vymežit vazby mezi jednotlivými úseky (divizemi).<sup>11</sup>

Základem organizování je specializace. Každý pracovník má svou specifickou úlohu a tím, že se bude soustředit pouze na ni, se zvyšuje jeho produktivita práce. Nicméně je potřeba tyto pracovníky řádně koordinovat. Proto jsou v organizacích vytvářeny organizační útvary. Při jejich vytváření se bere v úvahu nejen specializace pracovníků, ale také procesy, funkce, čas, charakter produktů či služeb, zákazníci, místo výkonu práce apod.

Je třeba zvážit množství pracovníků, které může řídit jeden manažer a také rozdělení kompetencí. Kompetence mohou být:

- **centralizované**, kdy jsou kompetence v rukou menšího počtu pracovníků, a to na vyšší organizační úrovni,
- **decentralizované**, kdy jsou kompetence rozšířeny na větší počet míst a přeneseny i na nižší organizační úrovně.

Základní druhy organizačních struktur:

---

<sup>10</sup> MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*, Praha, 2019, s. 92. ISBN 978-80-271-2034-5.

<sup>11</sup> ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vedení lidí v praxi. Praha, 2010, s. 45-48. ISBN 978-80-247-2494-2.

- **Liniová** – nejjednodušší organizační struktura, kdy máme jednoho manažera a jeho podřízené. Hodí se pro malé organizace, jsou zde jasné kompetence.
- **Liniově štábní** – zde vzniká díky přetíženosti manažera štáb. Ten je tvořen odborníky specializovanými na určité oblasti a má pouze poradenskou funkci. Rozhodnutí činí manažer a stejně tak nese odpovědnost za výsledky práce liniových jednotek.
- **Funkcionální** – v této organizační struktuře má každý manažer svou funkci a jejím prostřednictvím řídí všechny podřízené. Nicméně velké množství vztahů může způsobit problémy, proto se tato struktura nehodí pro velké firmy.
- **Maticová** – je vhodná především tam, kde organizace musí rychle reagovat. Zde jsou pod manažerem ještě linioví manažeři, např. vedoucí oddělení. Tato dvojí podřízenost může přinášet problémy např. zdvojení autority, či prostor pro mocenský boj.
- **Funkční** – zde jsou pod ředitelem specifická oddělení jako např. HR, finance, provoz apod. Velkou výhodou je, že se díky tomuto rozdělení rychle vyvíjí kvalifikace pracovníků a mohou se efektivně alokovat zdroje a proudit informace. Na druhou stranu může docházet k přetížení vrcholového managementu.

V praxi se s takto čistými strukturami příliš nesetkáme. Mnohem běžnější jsou jejich kombinace.<sup>12</sup>

### 2.2.3 Personalistika

**Personalistika** je dle Koubka (2001) ta část organizace, „*kteřá se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací*

<sup>12</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. *Management*, Plzeň, 2009, s. 50-57. ISBN 978-80-7380-230-1.



stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“.<sup>13</sup>

### **Hlavní činnosti personálního oddělení:**

1. Vytváření a analýza pracovních míst
  - Vytváření pracovních míst je proces definování pracovních úkolů jedince nebo skupiny lidí. Tyto úkoly se seskupují do pracovních míst, která musejí zabezpečit uspokojování potřeb organizace.
  - Analýza pracovních míst obnáší popis a specifikace pracovních míst a jejich aktualizace.
2. Personální plánování
  - Personálním plánováním rozumíme plánování potřeby pracovníků a jejich rozvoje. Je třeba respektovat potřebné množství pracovníků, jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti, osobní charakteristiky, motivaci, flexibilitu, optimální rozmístění, čas a náklady.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků
  - Získáváním pracovníků rozumíme informování o volných pracovních místech, nabízení těchto míst, přesvědčování uchazečů, jednání s uchazeči a získávání informací o nich.
  - Výběr pracovníků obnáší rozpoznání, který uchazeč je nejvhodnější pro dané pracovní místo. Kdo bude přínosem pro organizaci nejen z hlediska konkrétních pracovních úkolů ale i z hlediska mezilidských vztahů, nákladů, flexibility apod.
  - Přijímání pracovníků obnáší řadu procesů. Od informování pracovníku o jeho přijetí po jeho nástup do zaměstnání. Jde zejména o podpis smlouvy, zařazení pracovníka do

---

<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, Praha, 2001, s. 14. ISBN 80-7261-033-3.

personální evidence, vystavení podnikového průkazu apod.<sup>14</sup>

#### 4. Hodnocení pracovníků

- U pracovníků se hodnotí jejich vlastnosti, postoje, názory, schopnosti a interakce s jinými lidmi. Cílem je zjistit, jak zvládají svoje pracovní činnosti a posoudit možné další využití pracovníka v organizaci.<sup>15</sup>

#### 5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru

- Rozmísťováním se rozumí přiřazování konkrétní pracovní pozice pracovníkům, jejich povýšení nebo naopak přiřazení nižší pozice, převádění na jinou práci, penzionování a propouštění. Při rozmísťování pracovníků musíme brát v úvahu nejen profil pracovníka, ale také povahu pracovního místa.

#### 6. Odměňování

- Odměňovat pracovníky lze mnoha způsoby. Klasickým způsobem je mzda nebo plat, popřípadě různé prémie, ale je i mnoho nepeněžních forem odměňování jako např. povýšení, pochvala, poskytnutí vzdělání apod.

#### 7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

- Vzdělávání je nezbytné zejména k rozšiřování pracovních schopností pracovníků, díky kterým budou schopní zastat i jiné pracovní pozice. Vzdělávání probíhá pomocí rekvalifikačních kurzů, školení apod.

#### 8. Pracovní vztahy

- Pracovní vztahy výrazně ovlivňují fungování organizace a dosahování jejích cílů. Harmonické vztahy mají pozitivní vliv na celkový výkon organizace. Pracovním vztahem ale není myšlen pouze vztah mezi spolupracovníky, ale také vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, mezi

---

<sup>14</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, Praha, 2001, s. 40, 87, 117, 156, 178-179. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>15</sup> DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*, Praha, 2005, s. 230. ISBN 80-247-1300-4.

zaměstnancem a odbory nebo vztah mezi nadřízeným a podřízeným.

#### 9. Péče o pracovníky

- Péče o pracovníky zahrnuje vhodné pracovní prostředí (ovzduší, osvětlení, ergonomii pracoviště, hluk apod.), bezpečnost práce a ochranu zdraví, uspokojivou pracovní dobu a pracovní režim, personální rozvoj pracovníků, služby na pracovišti (stravování, hygienické podmínky), ale i jiné služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám (kulturní aktivity).

#### 10. Personální informační systém

- Personální informační systém, je systém, který umožňuje uchovávat, zpracovávat a analyzovat data o pracovních místech, pracovnících, mzdách apod. Díky němu mají např. vedoucí pracovníci rychlý přístup k relevantním informacím. Nicméně informace mohou sloužit i externím organizacím jako např. úřadu práce, orgánům státní správy apod.<sup>16</sup>

#### 2.2.4 Kontrola

**Kontrola** je poslední, ale neméně důležitou, manažerskou funkcí. Je úzce spojena s funkcí plánování. Manažeři kontrolují, zda jsou naplňovány naplánované hodnoty a zda organizace směřuje k naplánovanému cíli.

Kontrola může být:

- vnitřní,
- vnější.

**Vnitřní** neboli **interní kontrola** je iniciována zevnitř organizace, zejména vrcholovým managementem. Je velmi rozmanitá a nemá předem vymezené pole působnosti.

---

<sup>16</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, Praha, 2001, s. 21, 221, 238-239, 265, 304-305, 321-329. ISBN 80-7261-033-3.

**Vnější kontrola**, tedy **externí kontrola**, je řízena subjekty mimo organizaci. Kontrolovány mohou být smluvní požadavky (např. při prověření organizace bankou při žádosti o úvěr) nebo zákonné požadavky (kontrola dodržování požárních předpisů, bezpečnosti práce, kontroly související s daňovým přiznáním apod.).<sup>17</sup>

Kontrolu můžeme dělit také z časového hlediska na:

- předběžnou,
- průběžnou,
- následnou.

**Předběžná kontrola** (preventivní) slouží k vyloučení možných rizik, objevení různých problémů a nedostatků. Zamezuje zavádění zastaralých procesů a neúčelnému rozdělování prostředků.

**Průběžná kontrola** (operativní) sleduje odchylky v průběhu řízených procesů. Na základě zjištěných skutečností jsou zaváděny korektivní opatření.

**Následná kontrola** (retrospektivní) hodnotí již konečné výsledky. Umožňuje poučit se z chyb a vyvarovat se jim do budoucna. Na základě této kontroly může manažer buď odměnit své podřízené za dosažené výsledky, nebo je potrestat za jejich nedosažení.<sup>18</sup>

Z hlediska plánu organizace je kontrola řádná a mimořádná.

**Řádné kontroly** se provádějí pravidelně, dle termínů obsažených v plánech. Musejí pokrýt všechny klíčové oblasti a činnosti, které jsou rozhodující pro dosažení cílů.

**Mimořádné kontroly** nejsou plánované a manažer jimi reaguje na zjištění odchylek od plánů.

Dle rozsahu kontroly rozlišujeme kontrolu komplexní a dílčí.

---

<sup>17</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. *Management*, Plzeň, 2009, s. 100-105. ISBN 978-80-7380-230-1.

<sup>18</sup> DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha, 2005, s. 243. ISBN 80-247-1300-4.

**Komplexní (celková) kontrola** je orientována na celou organizaci. Musí být dopředu naplánována a pečlivě připravena. Jedná se např. o kontrolu ročních výsledků, zhodnocení efektivity investice apod.

**Dílčí kontrola** se zaměřuje pouze na určitý úsek organizace, nebo organizační jednotku. Příkladem může být kapacitní propočet kontroly nákladů.<sup>19</sup>

### 3 Vedení lidí

Vedení lidí neboli „leadership“ je schopnost manažerů – vedoucích pracovníků – vést, usměrňovat, koučovat a motivovat své spolupracovníky k dosahování cílů organizace.

Role manažera v procesu vedení je nezastupitelná. Nejvíce se s ní setkáváme na nejnižší, tedy operativní úrovni managementu. Zejména u manažerů, kteří jsou každý den v kontaktu se svými podřízenými. A to proto, že u vedení je důležité znát velmi dobře své podřízené. Znat jejich potřeby, vědět, jak ovlivnit jejich chování a zdokonalovat jejich výkon tak, aby byli během tohoto procesu spokojeni.

Při vedení lidí je třeba kombinovat přímé a nepřímé působení na spolupracovníky. Přímé působení znamená ukládání úkolů konkrétním osobám, a to za přímého dohledu manažera. Nepřímé působení je působení prostřednictvím motivace.

Z hlediska vedení lidí jsou uváděny dva přístupy:

- Řízení – manažerství

Tento přístup spočívá v koncentraci na minulost, zaměření na detail, kontrolu a nápravné opatření. Přináší určitý stupeň pořádku.

- Vedení – vůdcovství

---

<sup>19</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. *Management*, Plzeň, 2009, s. 106-107. ISBN 978-80-7380-230-1.

Zde je koncentrace spíše na budoucnost, zaměření na celek, vizi a rozvoj lidí. Tento přístup je specifický přímým působením na lidi a je v současné době preferovanější.<sup>20</sup>

### 3.1 Osobnost lídra

Lídr stanovuje směr a hledá lidi, kteří ho budou následovat. Inspiruje pracovníky k tomu, aby plnili stanovené cíle.

Tři základní role lídra podle Armstronga a Stephense (2008):

1. **Definovat úkol** – lídr musí zabezpečit, aby bylo pracovníkům zcela jasné, co se od nich očekává.
2. **Plnit úkol** – naplňovat účel přítomnosti pracovníků.
3. **Udržovat efektivní vztahy** – mezi spolupracovníky. Vztahy jsou efektivní, pokud přispívají k plnění úkolu.<sup>21</sup>

Charakteristiky dobrého lídra podle Procházky, Vaculíka a Smutného (2013):

- inteligence,
- čestnost,
- společenskost,
- porozumění,
- agresivita,
- vyjadřovací schopnosti,
- odhodlání,
- pracovitost.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. *Management*, Plzeň, 2009, s. 62-64. ISBN 978-80-7380-230-1.

<sup>21</sup> ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*, Praha, 2008, s. 28. ISBN 978-80-247-2177-4.

<sup>22</sup> PROCHÁZKA, Jakub; VACULÍK, Martin a SMUTNÝ, Petr. *Psychologie efektivního leadershipu*, Praha, 2013, s. 38. ISBN 978-80-247-4646-3.

## 3.2 Činnosti při vedení lidí

Dobrý lídr by měl efektivně a odpovědně využívat svoji moc. Měl by umět lidi inspirovat a motivovat a vytvářet pro ně příznivé pracovní prostředí. Dále by měl důvěřovat svým podřízeným, měl by umět delegovat, mít dobrou vizi, umět zvládat krize, nebát se rizika, mít respekt u podřízených a být pro ně vzorem.<sup>23</sup>

### 3.2.1 Motivování

Motivace má při vedení lidí nezastupitelnou roli. Motivovaní pracovníci dosahují lepších pracovních výsledků. Každého však motivuje něco jiného.

Lojda (2011) uvádí, že: *„Motivace vychází z lidské potřeby. Potřeba je pocitově nebo i fyzicky vnímaný přebytek či nedostatek něčeho, co člověk potřebuje ke spokojenému životu.“*<sup>24</sup>

Motivace může být:

- vnitřní,
- vnější.

**Vnitřní motivace** pramení z toho, že má člověk potřebu samostatnosti. Má vnitřní touhu využívat své schopnosti, touží po ocenění a uznání, sám vyhledává úkoly a chce vidět výsledky své práce.

**Vnější motivace** je zabezpečena prostřednictvím hmotných odměn jako například zvýšení platu, povýšení, bonusů, prémie, pochval apod.

Na motivaci můžeme také nahlížet jako na:

- nehmotnou,
- hmotnou.

---

<sup>23</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. *Management*, Plzeň, 2009, s. 62-64. ISBN 978-80-7380-230-1,

<sup>24</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha, 2011, s. 23. ISBN 978-80-247-3902-1.

**Nehmotná** motivace zahrnuje vnitřní, ale i část vnějších motivačních faktorů. Patří sem pochvaly, uznání a povýšení.

**Hmotná** motivace je zabezpečena např. pomocí peněz, příspěvkem na penzijní připojištění, příspěvkem na kulturu apod.

### 3.2.2 Koučování

Koučování je další činnost, která neodmyslitelně patří k vedení lidí. Funguje na principu dovést pracovníka k tomu, aby samostatně zvládal plnění svých úkolů a dosahoval tak naplánovaných cílů. Pracovníci, kteří pracovní postup vymyslí sami, mají zpravidla lepší vztah ke své práci.

Cílem koučování je, aby pracovník realizoval to, pro co se rozhodl, aby byl spokojený a vše fungovalo. Aby se osamostatnil a příště přišel na řešení již sám.<sup>25</sup>

### 3.2.3 Delegování

Delegování znamená přenášet povinnosti a plnění úkolů, které manažeři nemohou nebo nechtějí plnit sami, na podřízené zaměstnance. Těm je tímto způsobem umožněno rozvíjení jejich dovedností a rozvoj kariéry. Nicméně odpovědnost za splnění úkolů stále nese manažer.

Manažer by měl delegovat zejména rutinní a opakující se úkoly, nikoli obtížné a nudné úkoly, kterých se chce zbavit.

Při delegování by měl manažer zabezpečit, aby podřízení chápali, co se od nich očekává. Proč je třeba danou práci udělat. Aby znali termín, do kdy musí být úkol hotový a věděli, jaké mají k dispozici zdroje a jaké pravomoci při plnění úkolu mají.

Delegování totiž může mít různou míru. Manažer může pouze přidělovat úkoly. Přesně řekne pracovníkům, co a do kdy mají udělat, ale jinak má

---

<sup>25</sup> DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč*. 3., aktualizované a rozšířené vydání, Praha, 2015, s. 23-25. ISBN 978-80-247-5549-6.



vše pod kontrolou (**tvrdé delegování**) nebo může pověřit pracovníka kompletním řízením a plněním úkolu a dává mu volnost (**měkké delegování**).<sup>26</sup>

### 3.3 Styly vedení

Styl vedení lidí je způsob, jakým se manažer chová ke členům skupiny. Jednotlivé styly vedení lidí můžeme popsat mnoha způsoby, např. jako diktátorský, jednotný, byrokratický, benevolentní, charismatický nebo participativní.

Styly vedení lze podle Cetrhamra a Dědiny (2010) rozdělit do tří širších kategorií:

- Autoritářský (autokratický) styl

Manažer prostřednictvím autority určuje politiku, postupy dosahování cílů, pracovní úkoly, vztahy a odměny, eventuálně tresty. Je zde kladen velký důraz na kontrolu ze strany manažera. Panuje zde přesvědčení, že podřízení vyžadují důrazný dohled. Zaměření síly je zde na straně manažera.

- Demokratický (participativní) styl

Manažer je zde spíše členem skupiny a se členy skupiny se také dělí o své funkce. Jednotliví členové mají významné slovo při rozhodování, mohou vyjádřit vlastní názor, nebo se podělit o své nápady. Je zde kladen velký důraz na spolupráci. Zaměření síly je zde spíše na straně celé skupiny.

- Liberální (Laissez-faire) styl

Manažer deleguje svou sílu na členy skupiny. Věří, že jednotliví členové pracují dobře sami o sobě. Skupina svobodně jedná a manažer

---

<sup>26</sup> ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*, Praha, 2008, s. 66-69. ISBN 978-80-247-2177-4.

nezasahuje, přesto je připraven pomoci je-li to potřeba. Nicméně díky velké míře volnosti mohou často vznikat konflikty a nejasnosti na pracovišti. Z tohoto důvodu je tento styl vedení často označován za nejméně efektivní.<sup>27</sup>

### 3.4 Teorie vedení lidí

#### 3.4.1 Teorie situačního vůdcovství P. Herseye a K. Blancharda

Tato teorie je založena na tom, že manažeři své chování a způsob vedení musí přizpůsobovat určité situaci. Autoři definují 4 situace:

1. Pracovníci jsou v pracovních činnostech začátečníci a vyžadují velkou míru zapojení vedoucího pracovníka pro jejich zaškolení a seznámení s pravidly. Zde je potřeba direktivního přístupu, **přikazování** a nařizování.
2. Pracovníci se již stávají zkušenější a své činnosti ovládají lépe. Stále ale vyžadují velké zapojení vedoucího pracovníka, protože ještě nejsou schopni převzít plnou odpovědnost za plnění úkolů. Je zde největší důraz na **koučování**.
3. Zapojení manažera už není tolik potřeba, protože pracovníci se stávají jistější ve svých činnostech a jsou schopni převzít odpovědnost za plnění úkolů. Manažer má za úkol hlavně **podporování** pracovníků.
4. Manažer už se může soustředit na mezilidské vztahy, protože své činnosti může **delegovat** mezi schopné, způsobilé a sebejisté pracovníky, kteří dokážou být při plnění úkolů zcela samostatní.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*, Praha, 2010, s. 112-113. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>28</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha, 2007, s. 10-470. ISBN 978-80-7261-169-0.

### 3.4.2 McGregorova teorie X, Y

Tato teorie dělí pracovníky na dvě naprosto protichůdné skupiny. Na skupinu X a skupinu Y.

**Skupina X** jsou pracovníci, kteří jsou přirozeně líní a mají odpor k práci. Vyhýbají se zodpovědnosti a potřebují důsledné autoritativní vedení, jasné instrukce, dohled, neustálou kontrolu.

**Skupina Y** představuje pracovníky, kteří mají chuť do práce, jsou vnitřně motivovaní pracovat co nejlépe, jsou ambiciózní a samostatní, iniciativní, vyžadují demokratický nebo liberální styl vedení. Chtějí přebírat co nejvíce odpovědnosti.<sup>29</sup>

### 3.4.3 Manažerská mřížka

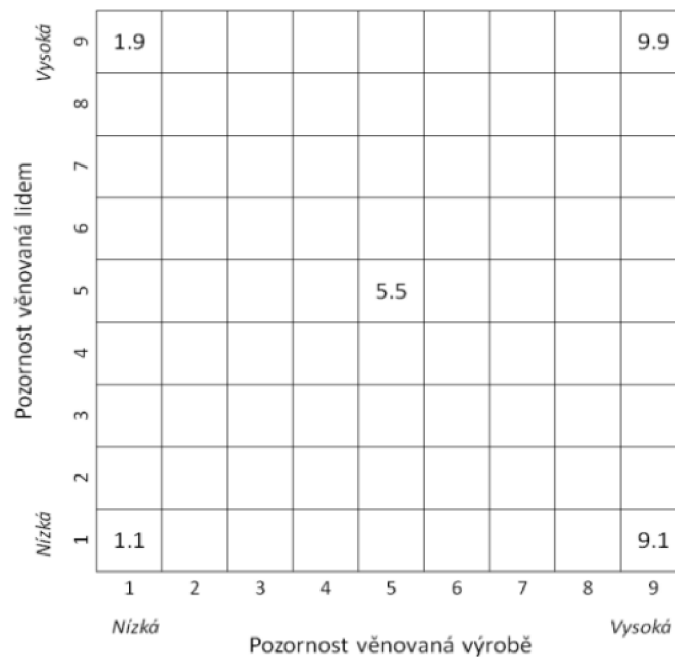
Manažerská mřížka (Managerial Grid) byla publikována již v roce 1964 Robertem Blakem a Jane Mounonovou. Ti definovali pět stylů vedení lidí podle zaměření manažera buď na zaměstnance nebo výrobu (výsledky):

- **Volný průběh, ochuzující manažer (1,1)** – V tomto případě má manažer pouze malý zájem o výrobu i zaměstnance, manažer se spíše drží stranou.
- **Direktivní autorita (9,1)** – Zde má manažer velký zájem o výrobu (výsledky) ale malý zájem o lidi. Manažeři jsou autokraté. Spoléhají se na svou autoritu.
- **Vedoucí zájmového spolku (1,9)** – Manažer má velký zájem o výsledky i o lidi, manažer chce všem vyjít vstříc. Panuje zde přesvědčení, že spokojení zaměstnanci budou lépe dosahovat výsledků.
- **Styl kompromisů (5,5)** – Střední zájem o lidi i o výsledky, manažer hledá kompromis mezi splněním úkolu a dobrými vztahy v kolektivu.

---

<sup>29</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi, Praha, 2013, s. 11-162. ISBN 978-80-7261-232-1.

- **Asertivní, týmový vedoucí (9,9)** – Velký zájem o plnění úkolů i o zaměstnance.<sup>30 31</sup>



**Obrázek 1 Manažerská mřížka**

Zdroj: Manažerská mřížka (Managerial Grid). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2023, 17.03.2016 [cit. 06.11.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>.

<sup>30</sup> CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*, Praha, 2010, s. 69-70. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>31</sup>Test-vaseho-manazerskeho-stylu. Online. DocPlayer. 2024. Dostupné z: <https://docplayer.cz/16263687-Test-vaseho-manazerskeho-stylu-grid.html>. [cit. 2024-02-23].

## 4 Bezpečnostní sbory České republiky

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů definuje tyto bezpečnostní sbory:

- Policie ČR,
- Hasičský záchranný sbor České republiky,
- Celní správa České republiky,
- Vězeňská služba České republiky,
- Generální inspekce bezpečnostních sborů,
- BIS
- ÚZSI

### 4.1 Policie ČR

Hlavní činnosti Policie ČR jsou dle zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky tyto:

- chrání bezpečnost osob a majetku,
- zajišťuje veřejný pořádek,
- bojuje proti terorismu,
- odhaluje trestné činy a zjišťuje jejich pachatele,
- koná vyšetřování o trestných činech,
- ve vymezeném rozsahu zajišťuje ochranu státních hranic,
- zajišťuje ochranu ústavních činitelů a bezpečnost chráněných osob,
- zajišťuje ochranu zastupitelských úřadů, objektů Parlamentu, prezidenta republiky, Ústavního soudu, ministerstva zahraničních věcí, ministerstva vnitra a dalších objektů zvláštního významu pro vnitřní pořádek a bezpečnost,
- dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu, spolupůsobí při jeho řízení,
- odhaluje přestupky,
- a další.

Policie ČR je podřízena Ministerstvu vnitra a v jejím čele stojí policejní prezident.

V policii působí:

- služba pořádkové policie,
- služba kriminální policie a vyšetřování,
- služba dopravní policie,
- služba správních činností,
- ochranná služba,
- služba cizinecké policie,
- služba rychlého nasazení,
- služba železniční policie a
- letecká služba.<sup>32</sup>

## 4.2 Hasičský záchranný sbor ČR

Úkolem hasičského záchranného sboru je dle zákona č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky chránit životy a zdraví obyvatel, životní prostředí, zvířata a majetek před požáry a jinými mimořádnými událostmi a krizovými situacemi. Podílí se na zajišťování bezpečnosti ČR. Ve spolupráci s Ministerstvem zahraničních věcí přijímá humanitární pomoc poskytovanou ČR ze zahraničí.

Hasičský záchranný sbor tvoří:

- generální ředitelství,
- hasičské záchranné sbory krajů,
- záchranný útvar,
- škola.

Generální ředitelství je součástí ministerstva a v jeho čele stojí generální ředitel hasičského záchranného sboru. Generální ředitelství řídí hasičské záchranné sbory krajů, záchranný útvar a školu.

---

<sup>32</sup> Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. § 1 - § 3.

Hasičský záchranný sbor kraje je organizační složkou státu a účetní jednotkou. V jeho čele stojí ředitel. Vykonává činnosti spojené s ochranou obyvatelstva, požární ochranou, civilním nouzovým plánováním, integrovaného záchranného systému (dále jen „IZS“) a krizového řízení. Zřizuje operační středisko a informační středisko, které plní úkoly operačního a informačního střediska IZS.

Záchranný útvar je zapojen pouze v případě mimořádné události nebo krizové situace. Plní úlohu vzdělávacího zařízení. V jeho čele stojí velitel útvaru. Dle zákona o požární ochraně provádí odbornou přípravu a zajišťuje výuku a výcvik k získání řidičského oprávnění pro potřeby složek IZS.

Škola poskytuje vzdělání v oblasti požární ochrany, ochrany obyvatelstva, IZS a krizového řízení za podmínek stanovených školským zákonem a provádí odbornou přípravu, podle zákona o požární ochraně. V jejím čele stojí ředitel.<sup>33</sup>

### 4.3 Celní správa ČR

Dle zákona č. 17/2012 Sb., o Celní správě České republiky je celní správa soustavou orgánů a ozbrojeným bezpečnostním sborem.

Orgány celní správy jsou:

- Generální ředitelství cel, které je podřízeno Ministerstvu financí,
- celní úřady, které jsou podřízeny Generálnímu ředitelství cel.<sup>34</sup>

Vybrané kompetence Celní správy ČR:

1. Vyměřuje a vybírá clo ze zboží dováženého ze zemí mimo Evropskou unii (dále jen „EU“) a rozhoduje o přijetí zboží na území země v EU. Zároveň rozhoduje o vyvážení zboží mimo nebo přes území členského státu EU. 80 %

---

<sup>33</sup> Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů (zákon o hasičském záchranném sboru), § 1 - § 10.

<sup>34</sup> Zákon č. 17/2012 Sb., o Celní správě České republiky, § 1 - § 2.

vybraného cla jde do rozpočtu EU a zbylých 20 % do rozpočtu ČR.

2. Vybírá spotřební a ekologické daně. Povoluje daňové sklady a dále vydává tabákové nálepky. Vykonává kontrolní činnost, kontroluje zařízení pro výrobu alkoholu a alkoholických nápojů. Mimo to vykonává dohled nad přepravou zboží z jiných členských států EU. Stát ročně vybere z těchto vnitrostátních spotřebních, ekologických daní cca 150 miliard Kč.

Mezi spotřební daně patří:

- daň z minerálních olejů,
- daň ze surového tabáku,
- daň z tabákových výrobků,
- daň z lihu,
- daň z piva,
- daň z vína a
- daň z meziproductů.

Mezi ekologické daně patří:

- daň z elektřiny,
- daň ze zemního plynu a některých dalších plynů a
- daň z pevných paliv.

3. Provádí kontrolu Intrastatu. To je statistický systém sledující pohyb zboží mezi členskými státy EU. Pokud osoby s přiděleným daňovým identifikačním číslem v ČR vyvezou z ČR zboží do jiného členského státu EU nebo dovezou zboží z jiného členského státu EU do ČR a hodnota tohoto zboží překročí limit 15 milionů Kč za kalendářní rok, vznikne těmto osobám povinnost vykázat potřebné údaje o takovém pohybu zboží Českému statistickému úřadu. V případě zjednodušeného hlášení je stanoven limit na 30 milionů Kč.
4. Generální ředitelství jakožto orgán činný v trestním řízení vede trestní řízení ve věcech porušení celních a daňových předpisů a na úseku drogové kriminality.



5. Celní správa ČR kontroluje placení mýta u vozidel nad 3,5 tuny a platby elektronických dálničních známek u osobních automobilů a autobusů. Mimo to vybírá a vymáhá pokuty a poplatky, např. za odběr pozemních vod.
6. Celní orgány také kontrolují, zda jsou splněny zákonné povinnosti pro provozování hazardních her. Nekontrolují pouze kasina a herny, ale také nabízení nepovolených her na internetu.
7. Celní správa kontroluje pracovní povolení a jeho platnost u zaměstnanců pocházejících ze zemí mimo EU. Kontrolují i společnosti, které takové zaměstnance zaměstnávají, zda splnily ohlašovací povinnost. Osoby, které takové povolení nemají, jsou dále předávány Policii ČR.
8. Provádí kontrolu spojenou s nelegální přepravou drog nebo převozem finanční hotovosti nad 10 000 EUR. Stejně tak kontrolují převoz zlata a diamantů nad tuto hodnotu.<sup>35</sup>

#### 4.4 Vězeňská služba ČR

Vězeňskou službu ČR definuje zákon č. 602/2020 Sb., o Vězeňské a justiční strážci ČR jako ozbrojený bezpečnostní sbor, který je řízen generálním ředitelem Vězeňské služby. Ten je jmenován ministrem spravedlnosti.

Organizačními jednotkami Vězeňské služby jsou:

- generální ředitelství,
- vazební věznice,
- věznice,
- ústavy pro výkon zabezpečovací detence (ÚPVZD),
- Střední odborné učiliště,
- Akademie Vězeňské služby České republiky.

---

<sup>35</sup> Celní správa. *Celní správa České republiky* [online]. 2023 [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: [ww.celnisprava.cz/cz/o-nas/Stranky/celni-sprava.aspx](http://ww.celnisprava.cz/cz/o-nas/Stranky/celni-sprava.aspx).

Vybrané úkoly Vězeňské služby dle zákona č. 602/2020 Sb., o Vězeňské a justiční strážci ČR:

- spravuje a střeží vazební věznice a věznice, odpovídá za dodržování podmínek výkonu vazby a výkonu trestu odnětí svobody stanovených zákonem,
- střeží, eskortuje a předvádí osoby ve výkonu vazby, ve výkonu trestu odnětí svobody a ve výkonu zabezpečovací detence, tyto osoby eskortuje do výkonu ústavní nebo ochranné výchovy, ústavního ochranného léčení nebo zabezpečovací detence, a to bezprostředně po ukončení výkonu vazby, zabezpečovací detence nebo trestu odnětí svobody,
- působí na osoby ve výkonu trestu odnětí svobody nebo na skupiny osob ve výkonu vazby pomocí programů zacházení s cílem vytvořit předpoklady pro jejich řádný způsob života po propuštění,
- provádí výzkum v oboru penologie,
- zajišťuje bezpečnost a pořádek v budovách státních zastupitelství, soudů a ministerstva,
- a další.<sup>36</sup>

#### 4.5 Generální inspekce bezpečnostních sborů (dále jen „GIBS“)

GIBS se řídí zákonem č. 341/2011 Sb., o Generální inspekci bezpečnostních sborů a o změně souvisejících zákonů. V jejím čele stojí ředitel inspekce, toho jmenuje nebo odvolává předseda vlády.

Úkolem GIBS je řešit trestné činy, jejichž pachatelem je příslušník Policie ČR, celník, příslušník Vězeňské služby ČR či příslušník inspekce.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Zákon č. 602/2020 Sb., o Vězeňské a justiční strážci České republiky, § 1 - § 2.

<sup>37</sup> Zákon č. 341/2011 Sb., o Generální inspekci bezpečnostních sborů a o změně souvisejících zákonů, § 1 - § 2.

#### 4.6 Bezpečnostní informační služba (dále jen „BIS“)

Fungování BIS upravuje zákon č. 154/1994 Sb., o Bezpečnostní informační službě. Jedná se o ozbrojenou zpravodajskou službu ČR s vnitřním polem působnosti. Službu řídí a kontroluje vláda ČR. BIS se zabývá oblastmi, které vymezuje zákon č. 153/1994 Sb., o zpravodajských službách České republiky. Zjištěné informace předává prezidentu republiky, vládě, státním a policejním orgánům.<sup>38</sup>

Zabývá se terorismem, kontrašpionáží, organizovaným zločinem a proliferací, což je šíření zbraní hromadného ničení.<sup>39</sup>

#### 4.7 Úřad pro zahraniční styky a informace (dále jen „ÚZSI“)

ÚZSI je zpravodajská služba ČR s vnějším polem působnosti. Jejím úkolem je zajišťovat informace ze zahraničí, které jsou důležité pro bezpečnost a ochranu zahraničně politických a ekonomických zájmů ČR. Jsou to například informace o hrozbách mezinárodního terorismu, proliferace, ekonomické zločinnosti, ilegální migraci, politickém extremismu apod.<sup>40</sup>

### 5 Vlastní výzkum

V následující části práce je popsán vlastní výzkum, který probíhal formou dotazníkového šetření a testu manažerského stylu – manažerské mřížky. Nejprve je stanoven cíl výzkumu. Poté jsou vysvětleny použité metody a nakonec jsou prezentovány zjištěné výsledky a navržena doporučení pro manažery.

---

<sup>38</sup> Bezpečnostní informační služba. *Bezpečnostní informační služba* [online]. 2023 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: <https://www.bis.cz/o-nas/>.

<sup>39</sup> Bezpečnostní informační služba. *Bezpečnostní informační služba* [online]. 2023 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: <https://www.bis.cz/proliferace-sireni-zbrani-hromadneho-niceni/>

<sup>40</sup> ÚŘAD PRO ZAHRANIČNÍ STYKY A INFORMACE. *ÚŘAD PRO ZAHRANIČNÍ STYKY A INFORMACE* [online]. 2023 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: <https://www.uzsi.cz/jake-je-vase-hlavni-poslani.html>.

## 5.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je odpovědět na následující výzkumné otázky:

1. Jaký styl vedení používají manažeři u Policie ČR?
2. Jsou manažeři u Policie ČR dle svých podřízených dobrými lídry?
3. Cítí se policisté dostatečně motivováni pro výkon svého povolání?
4. Daří se manažerovi udržet dobrou atmosféru na pracovišti?

## 5.2 Metoda výzkumu

K nalezení odpovědí na výzkumné otázky budou použity následující metody výzkumu:

1. Manažerská mřížka
2. Dotazníkové šetření

Test manažerského stylu, tedy **manažerská mřížka** byla distribuována pěti policejním manažerům v Plzeňském kraji, v okrese Rokycany, a to konkrétně na následující oddělení:

- Obvodní oddělení Hrádek
- Obvodní oddělení Radnice
- Dopravní inspektorát Rokycany
- Oddělení obecné kriminality Rokycany

V případě Dopravního inspektorátu v Rokycanech se výzkumu účastnili dva manažeři, jinak z každého oddělení jeden manažer.

Použitý test manažerského stylu je uveden v příloze č. 1 této práce. Byl využit již hotový existující model, který obsahuje 35 otázek. Manažer má vždy na každou otázku možnost dvou odpovědí - a) a b). Zaškrtně tu, ke které se více přiklání. Jsou zde otázky týkající se řešení konfliktů na pracovišti, zadávání úkolů podřízeným, týmové spolupráce, sledování plnění úkolů ze strany vedoucího apod.

Následně se odpovědi zanesou do vyhodnocovací matice, která obsahuje šest stylů vedení:

- A – Asertivní, týmový vedoucí (9,9)
- B – Metoda „cukru a biče“ (9+9)
- C – Direktivní autorita (9,1)
- D – Styl kompromisů (5,5)
- E – Vedoucí zájmového spolku (1,9)
- F – Volný průběh (1,1)

Dle počtu odpovědí u daného stylu je stanoven hlavní styl s největším počtem bodů a následně záložní styl s druhým největším počtem bodů.

Dotazník pro **dotazníkové šetření** byl určen podřízeným těchto manažerů. Pomocí manažerské mřížky byl stanoven styl vedení manažerů a pomocí dotazníkového šetření byl styl vedení manažerů hodnocen z pohledu podřízených.

Dotazník, který je k dispozici v příloze č. 2, byl vytvořen speciálně pro tento výzkum autorem této práce. Obsahuje 21 otázek a je rozdělen do 4 sekcí:

- Demografické otázky
- Motivace
- Vedení lidí
- Pracovní tým, kolektiv

Demografické otázky zjišťují pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Dále byly do této sekce zařazeny otázky týkající se pracovní pozice a umístění, tedy např. pod jaké obvodní oddělení pracovník spadá.

Druhá sekce „Motivace“ zjišťuje, co pracovníky motivovalo k nástupu k Policii ČR. Co je v práci nejvíc motivuje, zda jsou dostatečně motivováni a jak jsou spokojeni s benefity a platovým ohodnocením.

Třetí sekce „Vedení lidí“ obsahuje otázky zaměřené na pracovní vztah mezi podřízeným a konkrétním přímým nadřízeným.

Čtvrtá sekce „Pracovní tým, kolektiv“ je zaměřena na atmosféru na pracovišti, mezilidské vztahy a práci v týmu.

### 5.3 Výsledky manažerské mřížky

Výsledky jsou prezentovány pro každého manažera zvlášť, a poté jsou zjištěné skutečnosti shrnuty. U každého manažera je uveden obecný popis jeho hlavního a záložního stylu, a poté je v bodech vypsána charakteristika plynoucí z vybraných odpovědí konkrétního manažera.

#### **Manažer A**

Manažer A má podle výsledků manažerské mřížky styl vedení (9+9), tedy tzv. styl „cukru a biče“. Střídá se zde zájem o lidi s orientací na výkon. Pokud jsou podřízení poslušní a loajální, dbá manažer na jejich potřeby, ale pokud neplní jeho rozkazy, udělí jim trest.<sup>41</sup>

Záložním stylem tohoto vedoucího je styl kompromisů (5,5). Zde manažer dosahuje výsledků prostřednictvím vyjednávání se svými podřízenými. Snaží se udržovat rovnováhu na pracovišti a minimalizovat možné konflikty pomocí diskuze.<sup>42</sup>

Tento vedoucí:

- dbá na důsledné plnění příkazů, ale zároveň umí podřízeným naslouchat,
- snaží se brát ohled na názory podřízených,
- je schopen s podřízenými argumentovat,
- snaží se být nápomocný při plnění úkolů, vysvětlit jejich důležitost,
- podniká kroky k udržování dobré atmosféry na pracovišti.

#### **Manažer B**

Hlavním stylem tohoto vedoucího pracovníka je opět (9+9) styl „cukru a biče“.

Záložním stylem tohoto manažera je ale asertivní, týmový vedoucí (9,9). Cíle se tedy snaží dosáhnout prostřednictvím týmové spolupráce.

---

<sup>41</sup>Test-vaseho-manazerskeho-stylu. Online. DocPlayer. 2024. Dostupné z: <https://docplayer.cz/16263687-Test-vaseho-manazerskeho-stylu-grid.html>. [cit. 2024-02-23].

<sup>42</sup> Tamtéž.

Pracovníky se snaží přesvědčit a motivovat k plnění zadaných úkolů. Orientuje se sice na výkon, ale dbá na názory svých podřízených. Umí korigovat výměny názorů v rámci týmu, nevyhýbá se odpovědnosti při řešení konfliktů. Podřízení ho vnímají jako férového a podporujícího nadřízeného.<sup>43</sup>

Tento vedoucí:

- dbá na to, aby podřízení plnili jeho rozkazy,
- vyslechne návrhy na řešení pracovního úkolu od podřízených, ale snaží se podřízené přesvědčit o správnosti jeho vlastního řešení,
- má pochopení pro lidské chybování,
- snaží se o harmonické vztahy na pracovišti,
- chce, aby měli podřízení k pracovním úkolům pozitivní vztah, a proto je nechává stanovit si vlastní pracovní tempo,
- důsledně dbá na dodržování předpisů.

### **Manažer C**

Hlavním stylem třetího manažera je styl asertivní, týmový vedoucí (9,9). Dbá na týmového ducha a dobrou atmosféru na pracovišti.

Záložním stylem je „cukr a bič“ (9+9).

Tento vedoucí:

- požaduje plnění jeho rozkazů,
- vyslechne návrhy ostatních, ale snaží se prosadit svoje rozhodnutí,
- nechává podřízené organizovat si práci tak, jak je jim to pohodlné, ale dbá na plnění termínů i za cenu popohnání, a tudíž nespokojenosti podřízených,
- důsledně dbá na dodržování předpisů,
- chce, aby podřízení chápali důležitost jim přidělených úkolů a viděli v nich smysl,

---

<sup>43</sup>Test-vaseho-manazerskeho-stylu. Online. DocPlayer. 2024. Dostupné z: <https://docplayer.cz/16263687-Test-vaseho-manazerskeho-stylu-grid.html>. [cit. 2024-02-23].

- plnění cílů sleduje nadřizený průběžně, ne až po skončení akce,
- nebojí se řešit konflikty, snaží se o všeobecnou spokojenost.

### **Manažer D**

Hlavním stylem čtvrtého manažera je styl asertivní, týmový vedoucí (9,9).

Záložním stylem je (9,1) direktivní autorita. S tímto stylem manažer usiluje o výsledky a nedbá na pocity nebo problémy svých podřízených. Opírá se o moc a formální autoritu. Po podřízených požaduje poslušné plnění jeho příkazů, toto plnění důsledně kontroluje, neuspokojivé výsledky trestá. Takový manažer bývá tvrdý nejen k podřízeným, ale i k sobě.<sup>44</sup>

Tento vedoucí:

- tvrdě požaduje po podřízených plnění jejich pracovních úkolů,
- tvrdě popohání podřízené v případě, že své pracovní úkoly neplní dostatečně rychle,
- netoleruje žádné odchylky od plánu,
- soustavně dohlíží na práci svých podřízených,
- při porušení předpisů podniká okamžitá opatření, aby bylo jasné, že se situace nebude opakovat,
- při řešení sporu na pracovišti, se snaží otevřeně s podřízenými určit příčinu a spor vyřešit

### **Manažer E**

Hlavním stylem pátého manažera je metoda „cukru a biče“ (9+9).

Záložním stylem je týmový, asertivní vedoucí (9,9). Opět tedy požaduje důsledné plnění jeho rozkazů, prosazuje své názory, ale snaží se zachovávat přátelskou atmosféru a dobré vztahy na pracovišti, dále se snaží vyslechnout i návrhy svých podřízených a dát jim pocit důležitosti.

---

<sup>44</sup>Test-vaseho-manazerskeho-stylu. Online. DocPlayer. 2024. Dostupné z: <https://docplayer.cz/16263687-Test-vaseho-manazerskeho-stylu-grid.html>. [cit. 2024-02-23].



Tento vedoucí:

- vyslechne návrhy podřízených, ale snaží se prosadit vlastní řešení,
- má pochopení pro lidské chybování,
- při neplnění úkolů své podřízené tvrdě popohání i za cenu jejich nespokojenosti,
- nebojí se prosazovat i rozhodnutí, se kterými podřízení nesouhlasí, snaží se jim ale po dobrém vysvětlit důvody vedoucí k tomuto rozhodnutí,
- naslouchá svým podřízeným, snaží se o dobré klima na pracovišti a povzbuzování svých podřízených,
- při zavádění nových pravidel se snaží ukázat podřízeným, že mohou být daná pravidla prospěšná všem,
- snaží se předcházet konfliktům na pracovišti,
- při řešení sporů dbá na otevřené určení příčiny sporu její řešení.

## **Shrnutí**

Testováno bylo 5 manažerů pracujících u Policie ČR. Byl zjišťován vždy jejich hlavní i záložní styl vedení. Dále byly popsány konkrétní činnosti a postupy každého manažera, vyplývající z jejich odpovědí v testu manažerského stylu.

Manažeři se velmi shodovali ve svých odpovědích. Na základě toho jim byly přiřazeny i podobné styly vedení. Jako hlavní styl se třikrát objevil styl „cukru a biče“ a dvakrát asertivní, týmový vedoucí. Záložní styly byly o něco rozmanitější. Objevil se jedenkrát styl kompromisů, jedenkrát direktivní autorita, dvakrát asertivní, týmový vedoucí a jedenkrát metoda „cukru a biče“.

Nejčastější je tedy kombinace stylu „cukru a biče“ s asertivním, týmovým vedoucím. Dá se tedy říci, že testovaným manažerům záleží na plnění jejich rozkazů, snaží se prosazovat hlavně svá rozhodnutí, ale jsou schopni vyslechnout i návrhy svých podřízených. Usiluje o přátelskou atmosféru a dobré vztahy na pracovišti, ale pokud je to třeba, zavádí

i určitá nepopulární opatření či pravidla. Konflikty se snaží řešit hned, a to ke všeobecné spokojenosti všech zúčastněných. Dbají na to, aby podřízení pracovali řádně. Ponechávají podřízeným vlastní tempo, ale pokud by mělo dojít k neplnění pracovních povinností, ihned zasáhnou.

#### 5.4 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl rozeslán mezi 74 potencionálních respondentů na čtyřech obvodních odděleních Policie ČR v Plzeňském kraji, okres Rokycany. Jedná se o podřízené výše vyhodnocovaných manažerů. S žádostí o vyplnění bylo osloveno celkem 62 mužů a 12 žen.

**Tabulka 1: Počet respondentů**

Umístění	Celkem pracovníků	Muži	Ženy	Počet respondentů	%
Podřízení manažera A a E	18	14	4	16	89 %
Podřízení manažera B	14	13	1	12	86 %
Podřízení manažera C	26	21	5	24	92 %
Podřízení manažera D	16	14	2	14	88 %
<b>Suma</b>	<b>74</b>	<b>62</b>	<b>12</b>	<b>66</b>	<b>89 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Nakonec bylo získáno 66 odpovědí. Dotazníkového šetření se tedy nakonec účastnilo 89 % oslovených, a to 100 % oslovených žen a 88 % oslovených mužů.

Dotazníkové šetření je opět vyhodnocováno zvlášť pro jednotlivé manažery, aby následně mohlo být na základě zjištěných skutečností stanoveno doporučení pro každého zvlášť. Pouze manažer A a E mají stejnou skupinu podřízených, takže jsou vyhodnoceni dohromady.

V textu práce je uvedeno pouze slovní vyhodnocení, grafické znázornění odpovědí je k dispozici v příloze č. 3.

### **Podřízení manažera A a E**

Manažer A a E mají pod sebou stejnou skupinu osmnácti podřízených. Dotazník vyplnilo 16 z nich, čtyři ženy a 12 mužů ve věku 27 – 61 let. K nástupu k Policii ČR je nejvíce motivovala potřeba pomáhat (tj. 94 %), dále pravidelný plat a peníze (34 %) a 12 % motivovala možnost kariérního růstu, výsluhy a odměny. V současné době je pro respondenty největší motivací možnost kariérního růstu, objasněnost trestné činnosti, nepeněžní odměna (pochvala) a pravidelný plat a peníze.

Většina pracovníků (75 %) se necítí být dostatečně motivována v jejich zaměstnání. Platové ohodnocení připadá dostačující pouze 37 % respondentům a pouhých 25 % je spokojeno s benefity, které zaměstnavatel nabízí.

Na nadřízeného se v případě pracovního problému obrátí polovina pracovníků, 12 % neví a 38 % by se na nadřízeného neobrátilo.

Podporu při plnění úkolů, ze strany nadřízeného, cítí pouze 62 % pracovníků. Stejně procento má pocit, že nadřízený vyslechne jejich názor a že ho jejich názor zajímá. Spolehnout se na nadřízeného může 75 % podřízených.

Zadané pracovní úkoly jsou jasné 87 % respondentů. Stejně procento pocituje volnost při plnění pracovních úkolů.

62 % respondentů shledává nadřízeného jako kompetentního pro výkon své funkce, 13 % odpovědělo neutrálně a 25 % nepovažuje nadřízeného za dostatečně kompetentního.

Přátelskou atmosféru na pracovišti vnímá 75 % pracovníků. Dva odpověděli neutrálně a dva přátelskou atmosféru nevnímají. 86 % si myslí, že s kolegy tvoří dobrý tým a 87 %, že se na své spolupracovníky mohou obrátit, pokud mají nějaký problém.

## Podřízení manažera B

Dotazníkového šetření se účastnilo 12 podřízených manažera B. To je 86 % z celkového počtu. Z toho jedna žena a 11 mužů ve věku 27 – 40 let. Podřízené manažera B nejvíce motivovala k nástupu k Policii ČR potřeba pomáhat. Tuto možnost vybralo 100 % respondentů. Pro 50 % respondentů byl motivací i pravidelný plat a peníze.

V současné době respondenty nejvíce motivuje pravidelný plat, peníze či možnost kariérního růstu (vždy 50 %). Dva respondenti zvolili možnost nepeněžní odměny, například pochvaly.

Všech 12 respondentů na otázku, zda se cítí dostatečně motivováni, odpověděli „spíše ne“. Deseti z nich (83 %) nepřipadá jejich platové ohodnocení dostačující, dvěma (17 %) spíše ano. Stejně tak je tomu s benefity. Deseti respondentům připadají spíše nedostačující, dva jsou spíše spokojeni.

83 % respondentů má pocit, že se může na svého nadřízeného obrátit, když mají při plnění úkolů nějaký problém. Pouze 17 % si myslí, že se na svého nadřízeného s problémem obrátit nemohou.

Podporu od svého nadřízeného při plnění pracovních úkolů cítí 66 % respondentů. Dva na tuto otázku odpověděli neutrálně a další dva podporu necítí. 83 % respondentů má pocit, že nadřízený vyslechne jejich názor a 66 % si myslí, že nadřízeného názor i skutečně zajímá.

Na nadřízeného se může rozhodně spolehnout 33 % respondentů, 50 % odpovědělo spíše ano. Pouze 2 mají pocit, že se na nadřízeného spolehnout nemohou.

Zadané pracovní úkoly jsou respondentům spíše jasné. Tuto možnost vybralo 67 %. Dvěma jsou rozhodně jasné a dvěma spíše jasné nejsou.

Pocit volnosti při plnění pracovních úkolů má opět většina respondentů (83 %). Dva zvolili odpověď „nevím“.

Na otázku, zda je nadřízený dostatečně kompetentní pro vykonávání své pozice, odpovědělo 100 % respondentů kladně.

83 % respondentů připadá, že na pracovišti panuje přátelská atmosféra a že se svými kolegy tvoří dobrý tým.

Všichni respondenti uvádí, že v případě pracovního problému se mohou obrátit na svého kolegu.

### **Podřízení manažera C**

Manažera C hodnotilo 24 podřízených, z toho 5 žen a 19 mužů ve věku 27 – 47 let. K nástupu k Policii ČR je nejvíce motivovala potřeba pomáhat (86 %), dále pravidelný plat a peníze (38 %), nebo výsluhy a odměny (13 %). Nyní je nejvíce motivuje pravidelný plat (50 %) a možnost kariérního růstu (33 %).

76 % se necítí dostatečně motivováno a 63 % nepřijde dostačující platové ohodnocení. 75 % respondentů uvádí, že nejsou spokojeni s benefity, které zaměstnavatel nabízí.

Pocit, že se na svého nadřízeného mohou obrátit, pokud mají nějaký problém, má pouze 49 % respondentů, 13 % neví a 38 % tento pocit nemá. S podporou od nadřízeného je to o něco lepší, cítí ji 62 % respondentů, 25 % spíše ne a 13 % rozhodně ne.

To, že nadřízený vyslechne názor podřízeného a také, že ho tento názor skutečně zajímá, se shoduje 62 % respondentů, 25 % spíše ne a 13 % rozhodně ne.

Spolehnout na nadřízeného se může 74 % respondentů. Zadané úkoly jsou jasné 87 % respondentů.

Pocit volnosti při plnění pracovního úkolu má naprostá většina podřízených (87 %).

Nadřízený nepřipadá kompetentní pro výkon své funkce 26 % respondentů, dalších 12 % uvedlo, že neví. 62 % shledává nadřízeného kompetentním.

Přátelskou atmosféru vnímá 74 % respondentů, 87 % si myslí, že tvoří s kolegy dobrý tým a že se mohou na kolegu obrátit s pracovním problémem.

### **Podřízení manažera D**

Manažer D má pod sebou skupinu šestnácti podřízených, z nichž 14 se účastnilo dotazníkového šetření. Jedná se o dvě ženy a 12 mužů ve věku od 30 do 40 let. Pro to, aby začali pracovat u Policie ČR, je nejvíce motivoval pravidelný plat a peníze (100 %) a potřeba pomáhat (100 %). Nyní je motivuje opět pravidelný plat a peníze, ale objevily se i odpovědi, že jsou pracovníci demotivováni ze strany vedení.

Více než polovina respondentů (57 %) se necítí ve svém zaměstnání dostatečně motivována. Všichni respondenti uvedli, že jim platové ohodnocení nepřijde dostačující. Žádný z respondentů není spokojený se současnými benefity, které zaměstnavatel nabízí.

Všichni respondenti mají pocit, že se mohou obrátit na svého zaměstnavatele, pokud mají při plnění úkolu problém.

V případě otázky, zda podřízení cítí při plnění pracovních úkolů podporu od svého nadřízeného, jsou odpovědi značně rozpolcené. 36 % si myslí, že ano, 36 % si myslí, že ne a 28 % neví.

Všech 14 respondentů uvedlo, že neví, zda nadřízeného zajímá jejich názor.

Většina (72 %) má pocit, že se na svého nadřízeného mohou spolehnout, zbytek neví. Zadané pracovní úkoly jsou všem jasné. Pocit volnosti při plnění pracovních úkolů pociťuje 64 % pracovníků.

Všichni souhlasí, že nadřízený je dostatečně kompetentní pro vykonávání své funkce.

Více jak polovina respondentů (64 %) vnímá na pracovišti přátelskou atmosféru a přijde jim, že s kolegy tvoří dobrý tým. 36 % si myslí, že atmosféra v práci není přátelská, stejně tak hodnotí i pracovní kolektiv.

Nicméně všichni respondenti uvádí, že se mohou na své kolegy obrátit, pokud mají nějaký pracovní problém.

## 5.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 66 respondentů, 12 žen a 54 mužů. Z hlediska pohlaví ani věku nebyly zjištěny žádné významné rozdíly.

Respondenty nejvíce k nástupu k Policii ČR motivovala potřeba pomáhat a pravidelný plat a peníze. V současné době je motivuje pravidelný plat, peníze a možnost kariérního růstu.

Většina respondentů se necítí dostatečně motivována. Jejich platové ohodnocení jim přijde nedostačující, stejně jako poskytované benefity.

Príslušníci Policie ČR jsou ohodnoceni na základě platových tabulek, tudíž finanční stránku manažer příliš neovlivní. O to víc by se měl manažer zaměřit na nefinanční formy motivace, např. by měl své podřízené více chválit a poděkovat jim za odvedenou práci. Dát jim najevo, že jsou důležitou součástí týmu a váží si dobře odvedené práce.

Většina pracovníků má pocit, že se na svého nadřízeného mohou obrátit, pokud mají při plnění pracovních úkolů nějaký problém.

Podporu od nadřízeného při plnění pracovních úkolů cítí cca polovina respondentů. Je zde jistý prostor pro zlepšení. Stejně tak je tomu v případě otázky, zda nadřízený vyslechne názor podřízeného a zda ho tento názor zajímá. V tomto případě má největší prostor pro zlepšení manažer D.

Pocit, že se může pracovník na nadřízeného spolehnout, mají 3/4 respondentů.

Je žádoucí, aby zadané pracovní úkoly byly jasné všem pracovníkům. Nicméně dle odpovědí respondentů tomu tak není. To je nutné zlepšit.

Pokud pracovník nerozumí zadanému úkolu, nemůže kvalitně vykonávat svoji práci.

Volnost při plnění pracovních úkolů pocítuje většina respondentů. To koresponduje s tím, že manažeři často uváděli, že nechávají své podřízené zvolit si vlastní tempo práce a zasahují, až když vidí náznak neplnění úkolu.

Manažeři A a E a manažer C nepřípadají na rozdíl od manažera B a D kompetentní pro výkon své funkce všem svým podřízeným.

Z hlediska atmosféry na pracovišti si většina respondentů myslí, že s kolegy tvoří dobrý tým a mohou se na své spolupracovníky spolehnout. Ještě větší procento potom potvrzuje, že se mohou na své kolegy obrátit, pokud mají nějaký problém.

Nejlépe je podřízenými hodnocen manažer B a nejhůře manažer D.

## 6 Návrhová část

Na základě získaných poznatků jsou každému zúčastněnému manažerovi navržena následující doporučení. Ta mohou zvýšit jejich autoritu, motivaci podřízených či zlepšit atmosféru na pracovišti.

### **Doporučení pro manažery A až E**

Nadřízení by měli dát svým podřízeným najevo, že je zajímá jejich názor a že se na ně mohou obrátit, pokud mají nějaký problém. Dále by měli vylepšit zadávání pracovních úkolů, protože existují zaměstnanci, kterým zadané úkoly nejsou jasné.

Manažeři byli svými podřízenými shledáni jako nekompetentní pro výkon jejich funkce. Manažeři by měli důsledně zapracovat na svém pracovním profilu a ukázat tak svým podřízeným své pracovní kvality, a tím si získat u podřízených větší respekt.

Pro vylepšení atmosféry na pracovišti je doporučen teambuilding.



### **Doporučení pro manažera B**

Manažer B by mohl dát svým podřízeným více najevo podporu při plnění pracovních úkolů a vylepšit jejich zadávání, aby byly zadané úkoly jasné všem pracovníkům.

Jinak lze konstatovat, že na jeho oddělení je vše v pořádku. Všichni pracovníci ho považují za kompetentního a většina má pocit, že se na něj může spolehnout. Atmosféra na pracovišti je vnímána jako přátelská. Tento manažer má od podřízených nejlepší hodnocení.

### **Doporučení pro manažera C**

Prostor pro zlepšení je v zadávání úkolů. 13 % respondentů uvedlo, že jim nejsou jasné zadané úkoly. Ideální je, aby byly jasné všem.

Manažer svým podřízeným nepřipadal kompetentní pro výkon jeho funkce. Lze doporučit zvýšení jeho kvalifikace, a to například účastí na různých školeních.

Mimo to by měl svým podřízeným ukázat, že se na něho mohou obrátit s pracovními problémy, a tím si získat větší důvěru svých podřízených.

### **Doporučení pro manažera D**

Manažer D by měl projevit zájem o názor svých zaměstnanců a dále jim poskytnout více podpory při plnění pracovních úkolů.

Objevuje se poměrně dost lidí, kteří nevnímají přátelskou atmosféru na pracovišti a nemají dobrý pocit z pracovního kolektivu. V tomto případě lze doporučit teambuilding.

Tento manažer má od podřízených nejhorší hodnocení. Někteří zaměstnanci se svěřili, že je vedoucí zdrojem jejich demotivace při práci. Zřejmě to souvisí s tím, že manažer má direktivní styl vedení. Pravděpodobně je na své podřízené příliš tvrdý.

## Závěr

Bakalářská práce se věnovala tématu Prioritní činnosti manažera při vedení lidí v bezpečnostních sborech. Bakalářská práce je rozdělena na 2 hlavní části, a to teoretickou a praktickou (výzkumnou). Celá práce je rozdělena do 6 hlavních kapitol.

V teoretické části práce je vedení lidí zasazeno nejprve do obecné teorie managementu, je uvedeno několik definic managementu, tři pohledy na management, tři úrovně managementu (strategický, taktický a operativní). Dále je popsána osobnost manažera a vyjmenovány manažerské činnosti (plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola).

Třetí kapitola se detailněji zabývá právě manažerskou činností vedení lidí a jsou zde definovány a detailně popsány základní pojmy související s činností manažerů. Mimo to je zde popsána manažerská mřížka, která je použita při výzkumu v 5. kapitole.

Čtvrtá, poslední teoretická, kapitola definuje a popisuje bezpečnostní sbory ČR, kterých je celkem sedm: Policie ČR, Hasičský záchranný sbor ČR, Celní správa ČR, Vězeňská služba ČR, GIBS, BIS a ÚZSI.

Praktická část, věnovaná výzkumu, je rozdělena do dvou kapitol. Cílem výzkumu bylo nalezení odpovědí na výzkumné otázky. Pro splnění tohoto cíle byly použity dvě metody, a to test manažerské mřížky pro policejní manažery a dotazníkové šetření pro jejich podřízené.

Cílem mé bakalářské práce bylo objasnit prioritní činnosti manažera, které používá při vedení lidí v bezpečnostních sborech a zhodnocení vedení lidí na vybraných odděleních bezpečnostního sboru Policie ČR. Tento cíl se podařilo naplnit.

Provedený výzkum hodnotím jako úspěšný. Rovněž zapojení 66 policistů ze 74 oslovených považuji za úspěšné. Zejména to přispělo k dosažení cíle výzkumu této bakalářské práce, a to nalezení odpovědí na následující výzkumné otázky:

## **Jaký styl vedení používají manažeři u Policie ČR?**

Na základě vyhodnocení testu manažerské mřížky, který byl rozeslán pěti policejním manažerům v Plzeňském kraji v okrese Rokycany bylo zjištěno, že vybraní manažeři používají nejčastěji styl "cukru a biče" a styl asertivní, týmový vedoucí. To znamená, že pokud podřízení dělají dobře svou práci, jsou manažeři spokojeni a panuje přátelská atmosféra, která je pro manažera důležitá. Nicméně pokud manažer zachytí náznak neplnění pracovních povinností, nebojí se tvrdě zakročit i za cenu nespokojenosti podřízených.

## **Jsou manažeři u Policie ČR dle svých podřízených dobrými lidry?**

Podřízení vnímají, že se na nadřízeného mohou obrátit s pracovními problémy a považují svého nadřízeného za spolehlivého. Více než polovina dotázaných cítí od nadřízeného podporu při plnění zadaných úkolů. Mimo to cítí i zájem nadřízeného o jejich názor. Z výzkumu vyplývá, že manažeři u Policie ČR jsou celkem dobrými lidry, avšak je zde jistý prostor pro zlepšení. Toho lze dosáhnout pomocí doporučení, sepsaných na konci čtvrté kapitoly této práce. Tato doporučení jsou rovněž shrnuta níže.

## **Cítí se policisté dostatečně motivováni pro výkon svého povolání?**

Z výzkumu je zcela zřejmé, že motivace pro výkon služby u Policie ČR je nedostatečná. Většina respondentů není spokojena s platovým ohodnocením a poskytovanými benefity. Platové tabulky a poskytnuté benefity manažer sice neovlivní, ale může své podřízené motivovat například nefinančním způsobem, a to zejména svou podporou a slovním oceněním za dobře provedenou práci.

## **Daří se manažerovi udržet dobrou atmosféru na pracovišti?**

Dle zjištěných výsledků dotazníkového šetření je většina policistů s atmosférou na pracovišti spokojena a hodnotí ji jako přátelskou. Kolektiv rovněž hodnotí kladně a cítí vzájemnou podporu při řešení pracovních problémů.

### **Manažerům bylo na základě zjištěných výsledku doporučeno:**

- Zaměřit se na zvýšení motivace svých podřízených, kterou mohou ze své pozice ovlivnit.
- Zajímat se o názor svých podřízených a brát ho v potaz.
- Jasně definovat zadané úkoly a v případě nejasností ze strany podřízeného, pomoci s jejich odstraněním, zejména podrobnějším vysvětlením.
- Manažeři jsou vnímáni jako nekompetentní pro výkon jejich funkce. To lze změnit doplněním vzdělání různými kurzy a školním. Případně změnou přístupu k podřízeným.
- Část respondentů byla nespokojena s atmosférou na pracovišti. Bylo by vhodné upevnit vztahy na pracovišti, a to např. prostřednictvím teambuildingu.

Doporučení byla zaslána manažerům a mohou sloužit pro zefektivnění jejich činnosti lídra.

## Seznam literatury

### Monografie

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

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

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5549-6.

DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KHELEROVÁ, Veronika, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., doplněné vydání. Česko: Grada. 2010, 144 s. ISBN 9788024774367, 8024774364.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

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

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

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

PROCHÁZKA, Jakub; VACULÍK, Martin a SMUTNÝ, Petr. *Psychologie efektivního leadershipu*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.

ŠALÁMOVÁ, Kateřina a VOJTÍŠEK, Petr, *Sociální správa: organizace a řízení sociálních systémů*, Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-4310-8.

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

TEMPLAR, Richard. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1387-x.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-1.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

### **Zákonná úprava a IAŘ**

ČESKO. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky In: Sbírká zákonů. 2012, částka 91/2008. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-273>.

ČESKO. Zákon č. 17/2012 Sb., o Celní správě České republiky. In: Sbírká zákonů. 2012, částka 5/2012. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-17>.

ČESKO. Zákon č. 341/2011 Sb., o Generální inspekci bezpečnostních sborů a o změně souvisejících zákonů. In: Sbírka zákonů. 2011, částka 120/2011. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-341>.

ČESKO. Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů (zákon o hasičském záchranném sboru). In: Sbírka zákonů. 2015, částka 135/2015. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-320>.

ČESKO. Zákon č. 602/2020 Sb., o Vězeňské a justiční strážci České republiky. In: Sbírka zákonů. 1992, částka 112/1992. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-555>.

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

Bezpečnostní informační služba. Bezpečnostní informační služba [online]. 2023 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: <https://www.bis.cz/o-nas/>.

Bezpečnostní informační služba. Bezpečnostní informační služba [online]. 2023 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: <https://www.bis.cz/proliferace-sireni-zbrani-hromadneho-niceni/>.

Celní správa. Celní správa České republiky [online]. 2023 [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: [ww.celnisprava.cz/cz/o-nas/Stranky/celni-sprava.aspx](http://ww.celnisprava.cz/cz/o-nas/Stranky/celni-sprava.aspx).

Manažerská mřížka (Managerial Grid). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2023, 17.03.2016 [cit. 06.11.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>.

Test-vaseho-manazerskeho-stylu. Online. DocPlayer. 2024. Dostupné z: <https://docplayer.cz/16263687-Test-vaseho-manazerskeho-stylu-grid.html>. [cit. 2024-02-23].

ÚŘAD PRO ZAHRANIČNÍ STYKY A INFORMACE. ÚŘAD PRO ZAHRANIČNÍ STYKY A INFORMACE [online]. 2023 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: <https://www.uzsi.cz/jake-je-vase-hlavni-poslani.html>.

## Seznam použitých zkratk

Apod.	a podobně
Např.	například
Tj.	to je
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
GIBS	Generální inspekce bezpečnostních sborů
BIS	Bezpečnostní informační služba
IZS	Integrované záchranné složky
ÚPVZD	Ústavy pro výkon zabezpečovací detence



## Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet respondentů.....	41
-----------------------------------	----

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Manažerská mřížka.....	27
----------------------------------	----

## Seznam příloh

Příloha 1	Test manažerského stylu GRID
Příloha 2	Dotazník
Příloha 3	Grafické znázornění odpovědí respondentů z dotazníkového šetření

# Přílohy

## Příloha 1 Test manažerského stylu GRID

### Test manažerské stylu GRID

- 1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí**
  - a. změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci
  - b. dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.
- 2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít**
  - a. ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli,
  - b. zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.
- 3. Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl**
  - a. návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.
  - b. podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.
- 4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízený, co se od nich očekává**
  - a. a toto tvrdě vyžaduje
  - b. ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.
- 5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí**
  - a. neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.
  - b. otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.
- 6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že**
  - a. podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.
  - b. s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.
- 7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně**
  - a. měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.
  - b. nedá se s tím mnoho dělat.
- 8. Aby si podřízený získal nejvyššího uznání svého vedoucího, musí mu hlásit**
  - a. věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.
  - b. jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.
- 9. Vedoucí by měl vykonávat kontrolu takovým způsobem, že**
  - a. podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.
  - b. se provádí detailní hlášení.
- 10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl**
  - a. bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.
  - b. bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.
- 11. Vedoucí se může vyhnout potížím**
  - a. akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.
  - b. požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.
- 12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí**
  - a. stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.
  - b. rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.
- 13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí**
  - a. soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.
  - b. chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.
- 14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí**
  - a. vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že, ať je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.
  - b. oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.
- 15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí**
  - a. odložit toto rozhodnutí.
  - b. potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.
- 16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo**
  - a. jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.
  - b. tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.
- 17. Při vedení pracovní rady by vedoucí měl**
  - a. naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.
  - b. dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.
- 18. Lidé budou lépe pracovat**
  - a. jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.
  - b. jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.
- 19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl**
  - a. podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.
  - b. nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.
- 20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být**
  - a. stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonávána.
  - b. poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.
- 21. Při plánování práce by vedoucí měl**
  - a. stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.
  - b. setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.
- 22. Vedoucí by měl**
  - a. pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.
  - b. dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.
- 23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl**
  - a. projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.
  - b. provést věcnou diskusi nad fakty.
- 24. Cíle by měly být stanoveny**
  - a. ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.
  - b. jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl
- být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.
  - sdílet své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.
26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl
- zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.
  - ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.
27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl
- podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.
  - zůstat s podřízeným v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.
28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl
- pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.
  - pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.
29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a
- požádat je o pomoc, když nejsou naplněny.
  - ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.
30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,
- aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.
  - aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.
31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl
- presvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.
  - osobně poděkovat pracovníkům za podporu.
32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl
- ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.
  - ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.
33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl
- zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.
  - ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.
34. Do plánování práce by vedoucí měl
- vtáhnout podřízené společným probíráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.
  - vělením do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.
35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně
- zdůrazněním pozitivních aspektů změny.
  - tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl

- společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.
- mit poslední slovo.

#### Vyhodnocení

	A	B	C	D	E	F
1			B		A	
2				A	B	
3		A	B			
4			A	B		
5	B					A
6				B	A	
7		A				B
8	A		B			
9		B				A
10	A			B		
11					B	A
12		B	A			
13		A			B	
14			B	A		
15		B				A
16	A				B	
17	B	A				
18	B				A	
19			A			B
20	A			B		
21			A		B	
22	B					A
23		A				B
24				A	B	
25		B		A		
26	B			A		
27					B	A
28	B	A				
29			B	A		
30	A		B			
31		A			B	
32				B		A
33		B				A
34		A		B		
35					A	B
36	A		B			
Σ						

## Vedení lidí u PČR

Vážené respondentky, vážení respondenti,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro Bakalářskou práci s názvem „Prioritní činnosti manažera při vedení lidí v bezpečnostních sborech“. Dotazník se týká činností manažera při vedení lidí. Měl by pomoci zjistit, zda jsou vybraní manažeři u PČR dobrými vůdci a jaký používají styl vedení. Odpovědi jsou zcela anonymní a budou sloužit čistě pro akademické účely.

Předem děkuji za spolupráci.  
Otto Polívka

1. Jaké je vaše pohlaví? \*

- Muž
- Žena

2. Jaký je Váš věk? (napište číslo) \*

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? \*

- Středoškolské
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské
- Vyšší odborné
- Jiné: \_\_\_\_\_

4. Jaká je vaše pozice u PČR? \*

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

5. Jaké je vaše umístění u PČR? (např. OOP Hrádek) \*

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

### Motivace

Následující otázky se týkají Vaší motivace při práci u PČR.

6. Co Vás motivovalo k tomu, začít pracovat u PČR? (můžete vybrat více možností) \*

Pravidelný plat, peníze

Výsluhy a odměny

Potřeba pomáhat

Potřeba uznání (například od rodiny a přátel)

Možnost kariérního růstu

Jiné: \_\_\_\_\_

7. Co Vás nyní při práci nejvíce motivuje? (můžete vybrat více možností) \*

Pravidelný plat, peníze

Odměny a benefity

Nepeněžní odměny (pochvala)

Uznání (například od přátel a rodiny)

Možnost kariérního růstu

Jiné: \_\_\_\_\_

8. Cítíte se ve vašem zaměstnání dostatečně motivováni? \*

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Nevím
- Spíše ano
- Rozhodně ano

9. Případá Vám Vaše platové ohodnocení dostačující? \*

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Nevím
- Spíše ano
- Rozhodně ano

10. Jste spokojený s benefity, které nabízí Váš zaměstnavatel? \*

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Nevím
- Spíše ano
- Rozhodně ano

## Vedení lidí

Následující otázky se týkají stylu vedení Vašeho nadřízeného.

11. Máte pocit, že se na svého nadřízeného můžete obrátit, když máte při plnění pracovního úkolu nějaký problém? \*

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Nevím
- Spíše ano
- Rozhodně ano

12. Cítíte při plnění pracovních úkolů podporu od svého nadřízeného? \*

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Nevím
- Spíše ano
- Rozhodně ano

13. Máte pocit, že Váš nadřízený vyslechne Váš názor? \*

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Nevím
- Spíše ano
- Rozhodně ano

14. Máte pocit, že nadřízeného zajímá Váš názor? \*

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Nevím
- Spíše ano
- Rozhodně ano

15. Máte pocit, že se můžete na svého nadřízeného spolehnout? \*

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Nevím
- Spíše ano
- Rozhodně ano

16. Jsou Vám jasné zadané pracovní úkoly? \*

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Nevím
- Spíše ano
- Rozhodně ano

17. Máte při plnění pracovních úkolů pocit volnosti (týkající se volby pracovního postupu)? \*

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Nevím
- Spíše ano
- Rozhodně ano

18. Myslíte, že je Váš nadřízený dostatečně kompetentní pro vykonávání své funkce? \*

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Nevím
- Spíše ano
- Rozhodně ano



## Pracovní tým, kolektiv

Následující otázky se týkají práce v týmu.

19. Vnímáte na pracovišti přátelskou atmosféru? \*

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Nevím
- Spíše ano
- Rozhodně ano

20. Příkladá Vám, že tvoříte se svými kolegy dobrý tým? \*

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Nevím
- Spíše ano
- Rozhodně ano

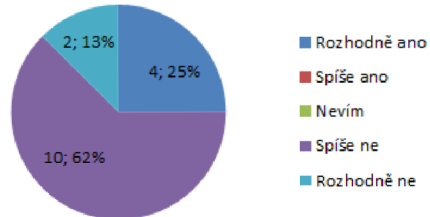
21. Můžete se na své kolegy obrátit, když máte při plnění úkolu nějaký problém? \*

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Nevím
- Spíše ano
- Rozhodně ano

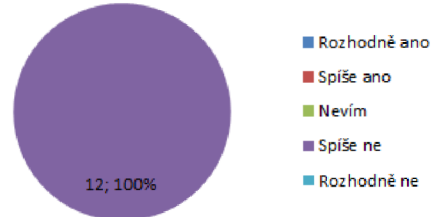
Příloha 3 Grafické znázornění odpovědí respondentů z dotazníkového šetření

8. Cítíte se ve vašem zaměstnání dostatečně motivovaní?

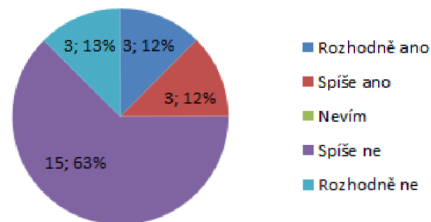
**Podřízení manažera A a E**



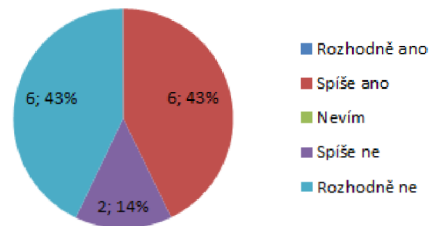
**Podřízení manažera B**



**Podřízení manažera C**

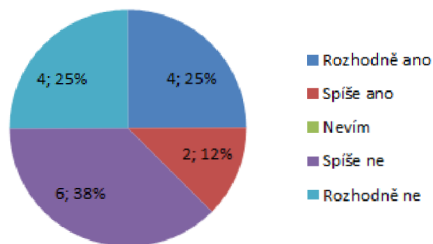


**Podřízení manažera D**

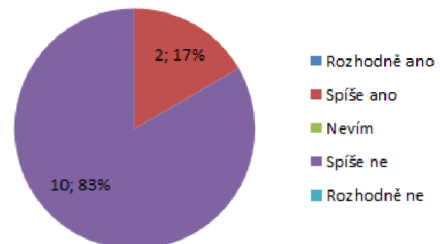


9. Připadá Vám Vaše platové ohodnocení dostačující?

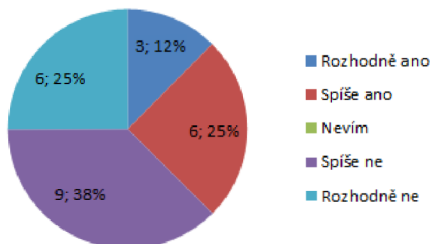
**Podřízení manažera A a E**



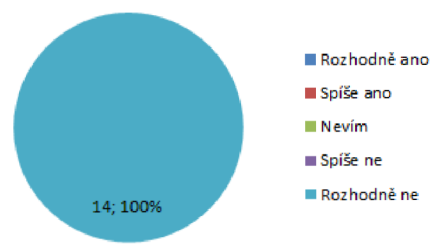
**Podřízení manažera B**



**Podřízení manažera C**

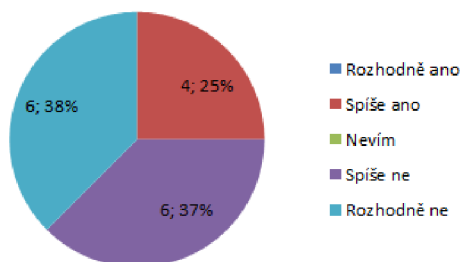


**Podřízení manažera D**

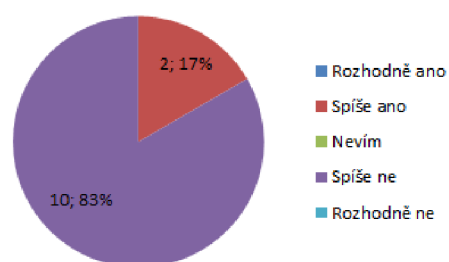


10. Jste spokojený s benefity, které nabízí Váš zaměstnavatel?

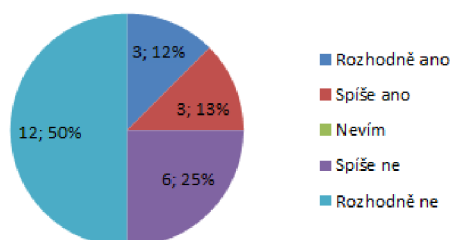
### Podřízení manažera A a E



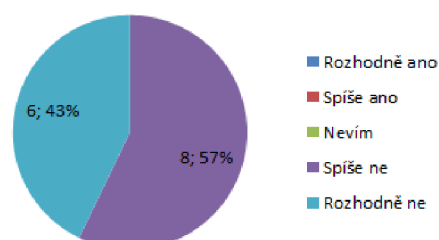
### Podřízení manažera B



### Podřízení manažera C

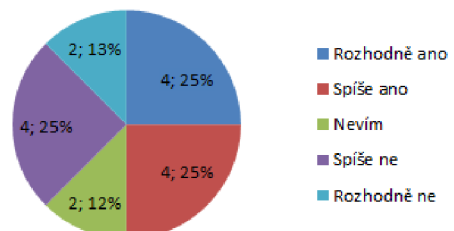


### Podřízení manažera D

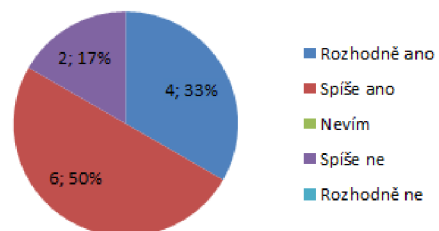


11. Máte pocit, že se na svého nadřízeného můžete obrátit, když máte při plnění pracovního úkolu nějaký problém?

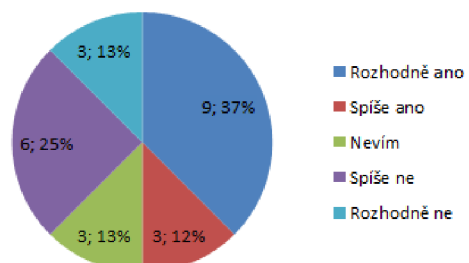
### Podřízení manažera A a E



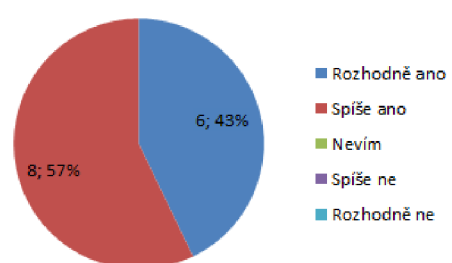
### Podřízení manažera B



### Podřízení manažera C

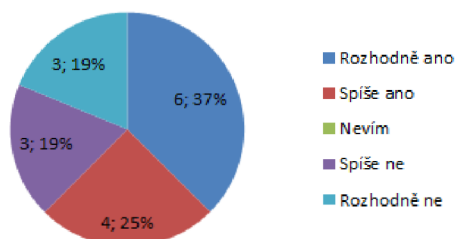


### Podřízení manažera D

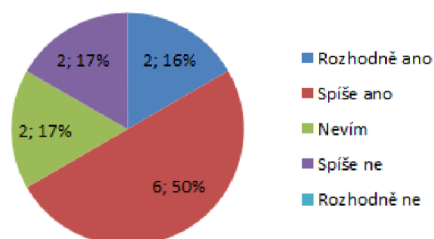


12. Cítíte při plnění pracovních úkolů podporu od svého nadřízeného?

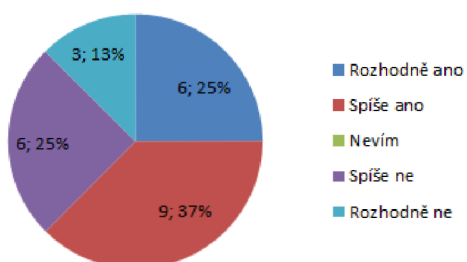
**Podřízení manažera A a E**



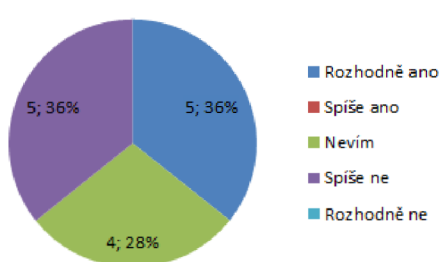
**Podřízení manažera B**



**Podřízení manažera C**

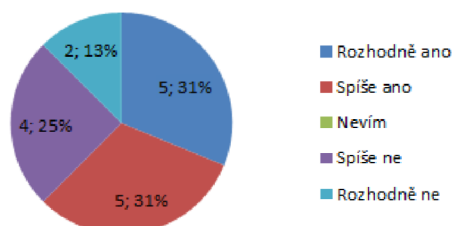


**Podřízení manažera D**

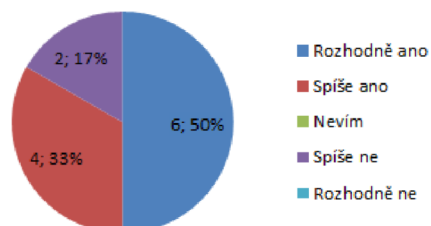


13. Máte pocit, že Váš nadřízený vyslechne Váš názor?

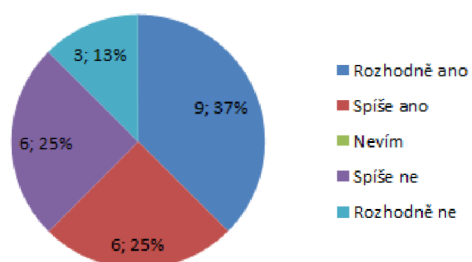
**Podřízení manažera A a E**



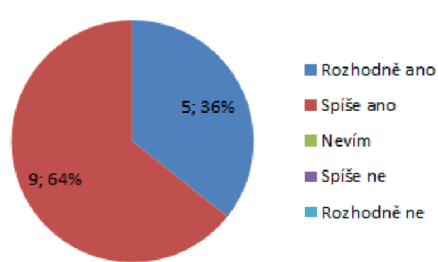
**Podřízení manažera B**



**Podřízení manažera C**

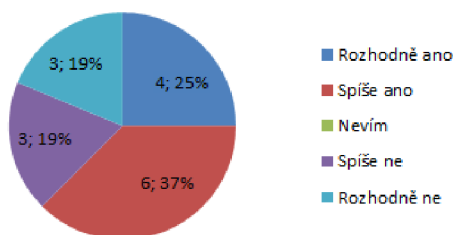


**Podřízení manažera D**

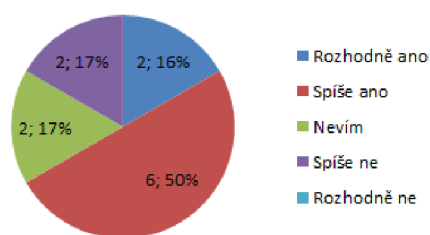


14. Máte pocit, že nadřízeného zajímá Váš názor?

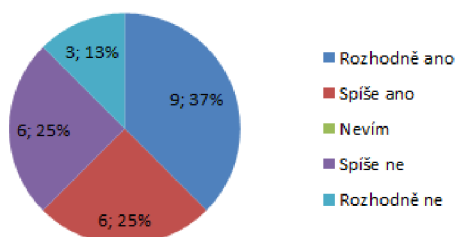
**Podřízení manažera A a E**



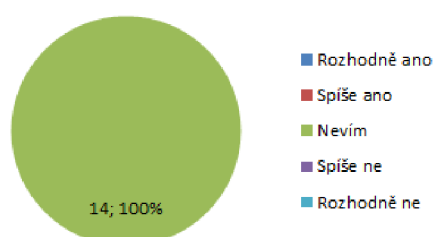
**Podřízení manažera B**



**Podřízení manažera C**

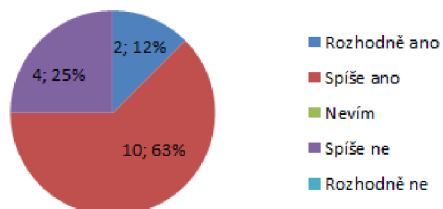


**Podřízení manažera D**

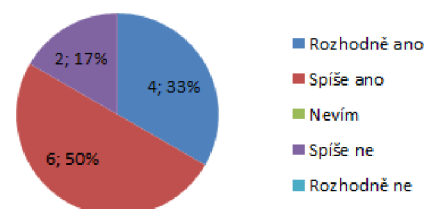


15. Máte pocit, že se můžete na svého nadřízeného spolehnout?

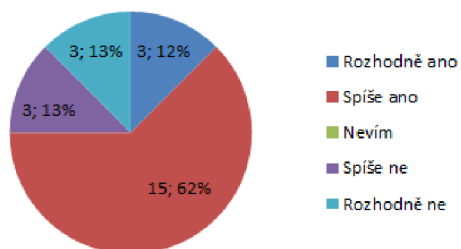
**Podřízení manažera A a E**



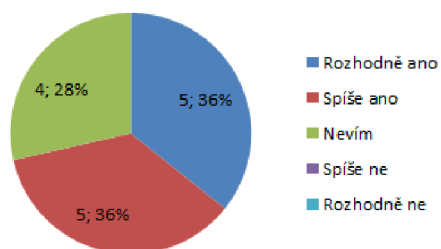
**Podřízení manažera B**



**Podřízení manažera C**

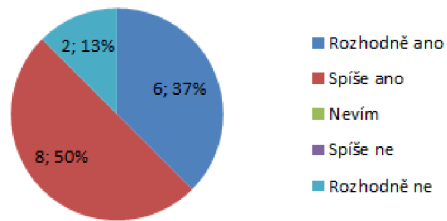


**Podřízení manažera D**

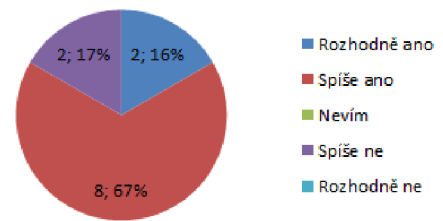


16. Jsou Vám jasné zadané pracovní úkoly?

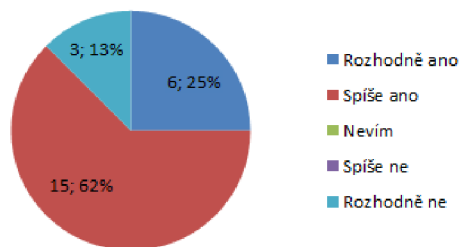
**Podřízení manažera A a E**



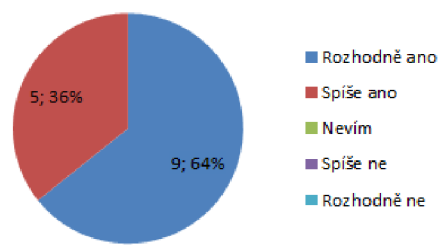
**Podřízení manažera B**



**Podřízení manažera C**

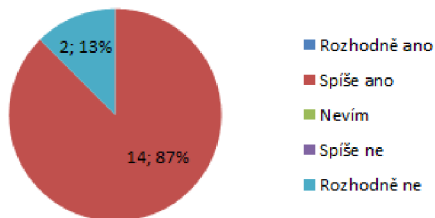


**Podřízení manažera D**

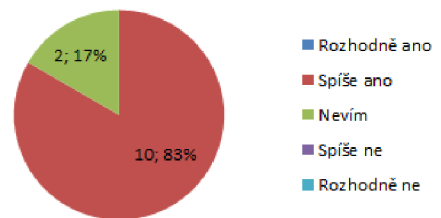


17. Máte při plnění pracovních úkolů pocit volnosti (týkající se volby pracovního postupu)?

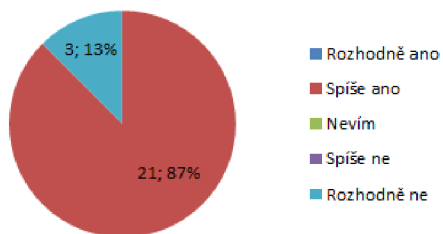
**Podřízení manažera A a E**



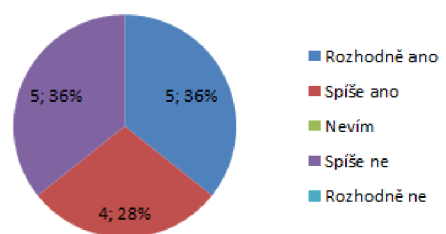
**Podřízení manažera B**



**Podřízení manažera C**

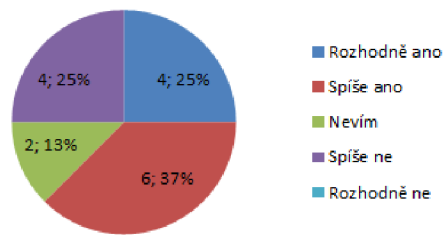


**Podřízení manažera D**

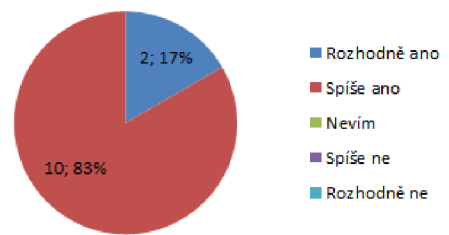


18. Myslíte, že je Váš nadřízený dostatečně kompetentní pro vykonávání své funkce?

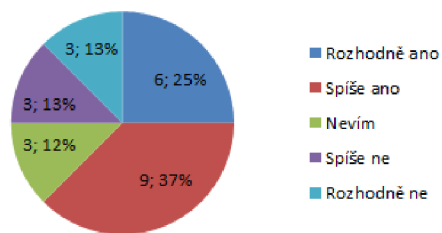
**Podřízení manažera A a E**



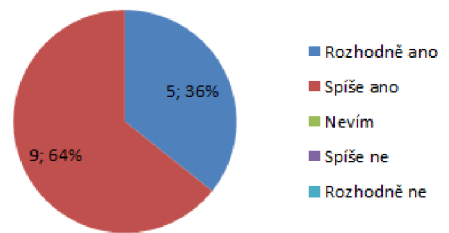
**Podřízení manažera B**



**Podřízení manažera C**

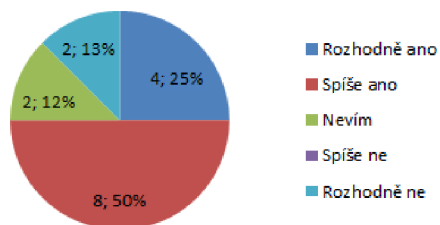


**Podřízení manažera D**

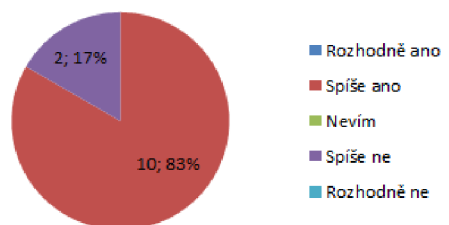


19. Vnímáte na pracovišti přátelskou atmosféru?

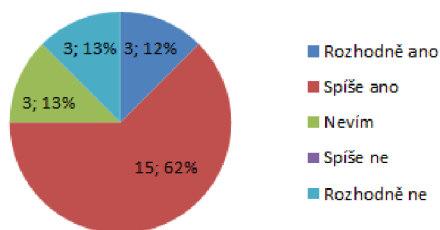
**Podřízení manažera A a E**



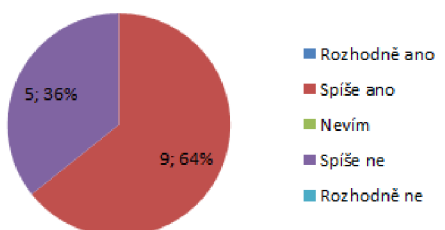
**Podřízení manažera B**



**Podřízení manažera C**

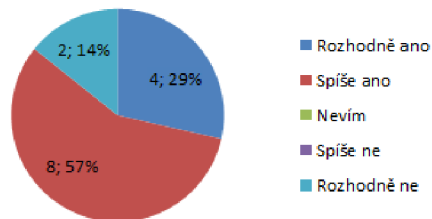


**Podřízení manažera D**

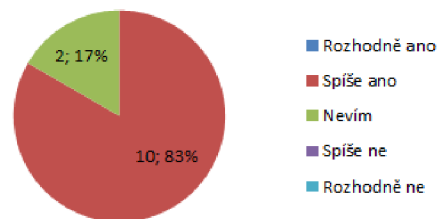


20. Příkladá Vám, že tvoříte se svými kolegy dobrý tým?

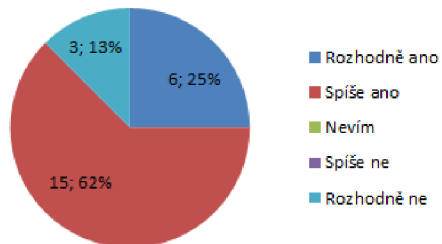
**Podřízení manažera A a E**



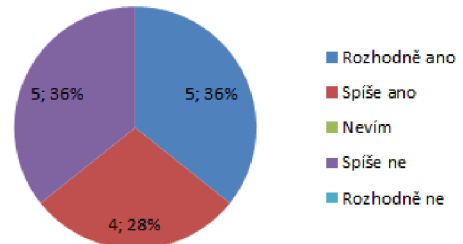
**Podřízení manažera B**



**Podřízení manažera C**

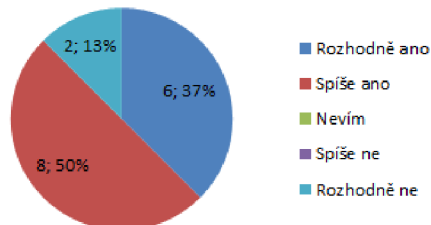


**Podřízení manažera D**

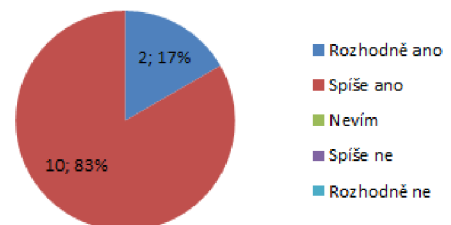


21. Můžete se na své kolegy obrátit, když máte při plnění úkolu nějaký problém?

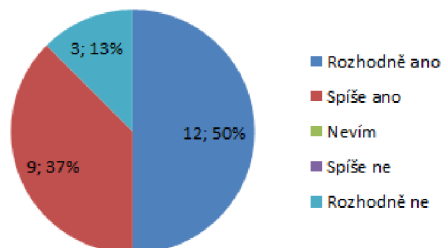
**Podřízení manažera A a E**



**Podřízení manažera B**



**Podřízení manažera C**



**Podřízení manažera D**

