

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**  
Katedra managementu a informatiky

**Zkvalitnění systému strategického řízení  
ve veřejném sektoru**

Improving the quality of the strategic management  
system in the public sector

*Diplomová práce*

*Master thesis*

**VEDOUCÍ PRÁCE**

*Prof. Ing. Blašková Martina Ph.D.*

**AUTOR PRÁCE**

*Bc. Anna Hrazdírová*

**PRAHA**

**2024**

## Čestné prohlášení

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

V Praze dne

.....

*jméno*

## **Anotace**

Diplomová práce je zaměřena na systém strategického řízení ve veřejné správě a jejím cílem je návrh zkvalitněného systému strategického řízení u Policie České republiky. Teoretická část se zabývá základními pojmy v oblasti strategického managementu, jejich definicemi, historií, manažerskými funkcemi v oblasti strategického řízení a největší část práce je věnována procesu strategického řízení a pojmu strategie. V praktické části je analyzována aktuální strategická, koncepční dokumentace Policie a jiných orgánů státní správy. Dále je současná úroveň strategického řízení posouzena v rámci dotazníkového šetření u respondentů zabývajících se touto problematikou u Policie. Praktická část je zakončena SWOT analýzou. Poslední část diplomové práce je orientována na jednotlivé návrhy ke zefektivnění strategického řízení u Policie České republiky a zhodnocení těchto návrhů dle několika hledisek.

## **Klíčová slova**

Management, strategický management, strategie, strategické cíle, poslání, strategické řízení u Policie České republiky

## **Abstract**

The Master thesis is focused on the strategic management system in the public sector and its aim is to propose an improved strategic management system for the Police of the Czech Republic. The theoretical part deals with the basic concepts in the field of strategic management, their definitions, history, managerial functions in the field of strategic management and the largest part of the thesis is devoted to the process of strategic management and the concept of strategy. The practical part analyses the current strategic, conceptual documentation of the Police and other governmental bodies. In addition, the current level of strategic management is assessed through a questionnaire survey of respondents dealing with this issue in the Police force. The practical part is concluded with a SWOT analysis. The last part of the thesis is oriented on individual proposals to improve the strategic management in the Police of the Czech Republic and evaluation of these proposals according to several aspects.

## **Key words**

Management, strategic management, strategy, strategic objectives, mission, strategic management in the Police of the Czech Republic

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla velmi poděkovat paní prof. Ing. Martině Blaškové PhD. za odborné vedení mé diplomové práce, za rady a poznámky k práci. Velmi si vážím její pomoci, která mi byla poskytnuta vždy a v jakýkoliv čas. Dále mé díky patří zaměstnancům Oddělení koncepce a strategické koordinace za veškeré informace potřebné ke zpracování práce a jejich velkou pomoc při realizaci dotazníkového šetření.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Strategický management</b> .....	9
1.1	Části strategického řízení .....	11
1.2	Historie strategického managementu.....	11
1.3	Strategické dokumenty a legislativa .....	14
1.3.1	Současné strategické dokumenty .....	14
1.4	Manažerské funkce u SM .....	17
1.4.1	Strategické organizování .....	17
1.4.2	Strategické řízení lidských zdrojů .....	18
1.4.3	Strategické kontrolování.....	18
1.4.4	Strategické rozhodování .....	19
1.4.5	Strategické plánování .....	19
1.5	Strategie.....	20
1.5.1	Základní principy strategie.....	22
1.5.2	Generické konkurenční strategie .....	22
1.5.3	Členění dle úrovně managementu .....	24
1.6	Proces strategického řízení.....	25
1.6.1	Rozvíjení strategické vize a obchodní mise .....	26
1.6.2	Ustanovení cílů.....	28
1.6.3	Tvorba strategie .....	30
1.6.4	Hodnocení a úprava strategie .....	36
1.6.5	Implementace a provedení strategie .....	37
<b>2</b>	<b>Strategické řízení u PČR</b> .....	37
2.1	Oddělení koncepce a strategické koordinace .....	38

2.2	Strategická dokumentace Policie České republiky .....	40
2.2.1	Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027.....	40
2.3	Strategie prevence kriminality v PČR na léta 2022-2027 .....	45
3	Praktická část.....	47
3.1	Analytická část.....	48
3.1.1	Policie České republiky .....	48
3.1.2	Dotazníkové šetření.....	65
3.1.3	SWOT analýza .....	69
3.2	Návrhová část .....	74
3.2.1	Poslání .....	74
3.2.2	Cíle .....	74
3.2.3	Časový rámec .....	84
3.2.4	Personální rámec .....	86
3.2.5	Finanční nároky.....	86
3.2.6	Zhodnocení a rizika .....	86
4	Závěr.....	89

## Úvod

Téma této diplomové práce je Zkvalitnění systému strategického řízení ve veřejném sektoru a zvolila jsem si jej z důvodu mého zájmu o tuto problematiku a též zisku znalostí z oblasti strategického řízení u Policie České republiky. Diplomová práce je členěna do dvou kategorií, které jsou dále blíže rozděleny. Cílem této práce je návrh nového, efektivního systému strategického řízení ve veřejné správě.

Teoretická část práce je věnována výkladu základních pojmů. Pojednává o tématice strategického řízení s bližším důrazem na strategickou dokumentaci v České republice se zaměřením na oblast bezpečnosti. Dále je část zaměřena na specifika manažerských funkcí v oblasti strategického managementu. Hlavní část práce je soustředěna na otázku strategií a strategickém procesu. Teoretická část je zakončena představením strategického řízení u Policie České republiky a jejich strategické a koncepční dokumentace.

Praktická část diplomové práce je rozdělena do dvou kategorií, část analytickou na návrhovou. Analytická část je dále kategorizována do třech oblastí dle zkoumaného zájmu. Smyslem analytické části práce je analýza a zjištění současné úrovně strategického řízení u Policie ČR, eventuálních pozitiv, nedostatků i problému, s nimiž se sbor potýká při prosazování principů vědy v praxi. V první části je analyzována koncepční a strategická dokumentace Policie společně s dalšími souvisejícími dokumenty, zákony či interními kodexy. Poznatky vyplývající z první oblasti jsou dále porovnány s výsledky dotazníkového šetření a poznatky SWOT analýzy. Zjištěné skutečnosti jsou dále aplikovány v následné a poslední části práce.

Návrhová část je nosným kamenem této práce a představuje jednotlivé návrhy a opatření pro praxi, které si určují za cíl zefektivnění systému strategického řízení u Policie ČR. Pro přehlednost jsou návrhy rozděleny dle jejich fokusu, na oblast personální a policejních činností. V závěru práce jsou zhodnoceny dané návrhy z několika hledisek.



# 1 Strategický management

Strategický management neboli řízení je jednou z nových věd vyvíjejících se z obecného managementu. Za příčinu jejího vzniku je možné považovat krizi obecného managementu (viz. kapitola historie strategického managementu) a nutnost zavedení nových principů a metod pro zvýšení výkonnosti, funkčnosti a převážně konkurenční schopnosti organizací v sektoru veřejném i soukromém.

Přestože se jedná o již ustálenou vědní disciplínu, její definice není jednotná a mnoho autorů se zaměřuje na rozdílné charakteristiky tohoto oboru. Za důvod těchto diferenciací lze pokládat dobu vzniku daného názoru, oblast působení organizace, země původu autora nebo výzkumu, na němž zakládá svá zjištění. Pro ucelenější názor v práci budou představeny následující definice terminu strategické řízení od autorů publikovaných od devadesátých let minulého století až do současnosti.

První prezentované definice pochází z publikací českých autorů. Navzdory shodnému zázemí jejich mínění týkající se strategického řízení se v mnohem odlišuje. Dle Keřkovského je strategický management „ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři využívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení cílů organizace.“<sup>1</sup> Jeho koncepce je cílena na kroky a postupy jejichž výsledkem je naplnění cílů organizace. Kdežto Sedláčková nahlíží na tuto dceřinou vědu jakožto na způsob a metodu usměrňující chování organizace za účelem dalšího rozmachu. Dle jejího zjištění je strategické řízení „soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku“ a „zahrnuje identifikaci příležitostí a navazující strategické rozhodnutí týkající se alokace zdrojů a způsobů jejich využití.“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-885-1. Kapitola 1, Základní charakteristika pojmy mikroekonomie a strategického řízení, s.5.

<sup>2</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8. Kapitola 1, Strategické řízení-strategická analýza, s.1

Pro hlubší pochopení problematiky strategického managementu jsou další definice čerpány od autorů z velmi rozdílných prostředí, výzkumných vzorků za účelem širšího náhledu na strategický management.

Následující pohled pochází z výzkumu provedeného Muogbem u organizací v Nigérii, na jehož základě je strategický management chápán jako „proces a přístup specifikování cílů organizace, vytváření politik a plánů k dosažení a dosažení těchto cílů a přidělování zdrojů tak, aby bylo možné politiky a plány implementovat.“<sup>3</sup>

S podobnou vizí v pozici procesu pracuje též Parnell a podle něj „je procesem, který zahrnuje analýzu prostředí, ve kterém organizace působí, před formulováním strategie vrcholovým vedením a také plán implementace a kontroly strategie.“<sup>4</sup> Z jeho formulace vyvěrá jistá hierarchie tvorby strategií a role vrcholového managementu v tomto procesu a též nás blíže seznamuje s novým a posledním krokem průběhu tvorby strategií, kontrolou. Důležitost kontroly pro funkčnost a udržitelnost implementované strategie do řízení organizace se vyskytuje v mnoha modelech procesu strategického řízení. Ať v podobě průběžné kontroly po ukončení jednotlivých kroků procesu nebo ve formě základních manažerských funkcí převzatých z obecného managementu a zasazených do oblasti strategické.

Poslední vymezení vědního oboru pochází z díla amerického autora Parnella a dále rozpracovává prostředí organizace a dlouhodobou udržitelnost organizace na trhu. Strategické řízení tudíž „bere v úvahu různé vnější faktory i vnitřní faktory a prostředí obecně i konkurenceschopnost a udržitelnost v dlouhodobém horizontu v odvětví nebo sektoru, do kterého patří.“<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> MUOGBO, Uju. *The Impact of Strategic Management on Organisational Growth and Development (A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State)* [online]. 2013, vol. 7, č. 1, 24-32 [cit.11.10.2023]. DOI: 10.9790/487X-0712432. ISSN 2278-487X. Dostupné z: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol7-issue1/D0712432.pdf>

<sup>4</sup> PARNELL, John A. *Strategic Management: Theory and Practice*. SAGE Publications, 2013. ISBN 978-1-4522-3498-4. Kapitola 1, Fundamentals of Strategic Management, s.2.

<sup>5</sup> ORCULLO, Norberto A. *Fundamentals of Strategic Management*. Rex Book Store, 2007. ISBN 978-971-23-4861-7. Kapitola 1, Evolution of Business Policy, s.8.

Rozdílný způsob definování nabízí Slavík, a to dle částí strategického řízení.

### **1.1 Části strategického řízení**

Slavík člení strategický management do třech základních částí. Jeho členění je obdobné strategickému procesu (blíže v kapitole strategický proces).

1. Strategická analýza, která je prvním krokem a zaměřuje se na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Správné provedení je klíčové k naplnění podstaty celého procesu, pakliže je analýza chybná, další kroky nelze provést na dostatečné úrovni.
2. Strategická volba, která je specifikuje, jaké možnosti dává předpokládaný vývoj k dosažení cílů a co je k jejich dosažení potřeba.<sup>6</sup>
3. Realizace je poslední částí strategického řízení. Představuje realizaci neboli implementaci strategie do chodu organizace.

Ze zmíněných pohledů na strategické řízení je patrná nejednotná formulace tohoto oboru, jeho komplikovanost a široké zaměření. V rámci této práce bude strategický management chápán jakožto nekončící, opakující se proces aktivit, metod a postupů k utvoření cílů a strategií organizace pomocí analýzy prostředí (vnitřní, vnější, politické, ekonomické, sociální atd.), následná implementace této strategie do chodu organizace, její kontrola a úprava pro tvorbu budoucích strategií za účelem rozvoje organizace, zvýšení její životaschopnosti organizace a udržitelnosti na trhu.

### **1.2 Historie strategického managementu**

První zmínky strategického managementu jako samostatné vědící disciplíny lze nalézt v období druhé poloviny minulého století.

#### **Klasická škola**

---

<sup>6</sup> SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1. Kapitola 1, Obecné principy marketingového a strategického řízení, s. 30.

Počátky strategického managementu jsou propojeny s vojenstvím a převážně válečnými strategiemi. Zjištění a možnosti tvoření těchto válečných taktik byly postupem času převedeny do aktuálních strategií využívaných v širokém spektru oblastí. Tyto dnes archaické modely v první polovině minulého století byly aktualizovány pro potřeby tehdejší doby rozkvětu organizací a vzniku velkého množství organizací, o zjištění ekonomie, obchodu a postupně se vyvíjejícího obecného managementu. Znamky historické evoluce z oblasti vojenství nachází Zuzák u současných strategií při jednání organizace k naplnění cílů. Poněvadž „dosahování podnikových cílů se stále chápe jako permanentní válka nejen mezi podnikem a jeho konkurenty.<sup>7</sup>“ Další krok procesu přeměny tehdejšího chápání je spojován s názory profesora Chandlera vztahující se k základní manažerské funkci plánování aplikovaných do strategického řízení ve formě strategického plánování. Během výzkumné činnosti dospěl ke zjištění, „že v průběhu let udělal vrcholový management dlouhodobá strategická rozhodnutí, alokoval zdroje firem a pak restrukturalizoval organizace tak, aby svá rozhodnutí mohl implementovat.<sup>8</sup>“

### **Procesní přístup**

Proces rychlých změn a rozvoje dále pokračoval i v sedmdesátých letech z důvodu vysoké poptávky po pracovní síle s hlubší znalostí této vědy za účelem rozvoje organizace a vytrvání na kvapně se měnícím trhu. Autoři procesního přístupu se zaměřovali na strategie jakožto výsledek činnosti manažerů formou „série přírůstkových procesů, jako jsou části formální strategické analýzy, které přispívají ke konečné strategii.<sup>9</sup>“

### **Evoluční přístup**

---

<sup>7</sup> ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9. Kapitola 2, Manažer jako stratég, s. 32.

<sup>8</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5. Kapitola 1, Definice, proces a hierarchie strategie řízení, s.22.

<sup>9</sup> UNGSON, G. R. WONG, Y. *Global Strategic Management*. Taylor & Francis, 2014. ISBN 9781317469735. Kapitola 3, Formulating Strategy and Developing a Business Model, s.100.

Změny v propojení poznatků ze sféry ekonomické a managementu se projevily v osmdesátých letech, kdy tehdejší strategický management nenaplňoval potřeby trhu, jejímž důvodem může být změna obchodního trhu či neflexibilní postupy. Velký růst nových organizací a společností způsobil silný konkurenční boj, a to dále vedlo k novým modelům a metodám pro kreaci výhody v obchodní soutěži. Tento postupný vývoj strategickým směrem byl podle Papuly a Papulové zapříčiněn nutností, jelikož „na trhu, kde působí konkurenti, kde se bojuje o pozice, je potřebná strategie.<sup>10</sup>“

### **Systémový přístup**

Vlivem rostoucí multikulturní společnosti v posledním desetiletí minulého století převážně v USA, bylo nutné strategické řízení obohatit o prvky sociální a kulturní. Tyto nové metody též dopomohly ke změně chápání zaměstnance v pozici ekonomického zdroje společnosti, ale jako člověka. Zaměření se na tento sociální aspekt lidských zdrojů organizace, jejich potřeby, motivace a rozvoj zvýšilo konkurenční schopnost organizace.

---

<sup>10</sup> PAPULA, J. PAPULOVÁ, Z. *Stratégia a strategický manažment*. Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-8078-533-8. Kapitola 3, Strategický manažment ako dosledok vývoja teórie a praxe manažmentu, s. 71.

### **1.3 Strategické dokumenty a legislativa**

V průběhu let poznatky strategického řízení začaly být užívány v soukromém i veřejném sektoru. V České republice poznatky strategického managementu aplikuje vláda a ústřední orgány státní správy ve formě strategické dokumentace na celostátní úrovni. V resortu bezpečnosti se jedná převážně o strategie a koncepce Ministerstva vnitra, Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva obrany.

Strategické dokumenty budou představeny hierarchicky od nejvýznamnějších v oblasti bezpečnosti státu po strategie dle resortů ministerstev v oblasti bezpečnosti.

V další kapitole rozvíjející strategické řízení v oblasti vybraného bezpečnostního sboru bude blíže nastíněná strategická dokumentace Policie ČR.

#### **1.3.1 Současné strategické dokumenty**

##### **Bezpečnostní strategie ČR 2023**

Vrcholovou písemností strategického managementu ve sféře bezpečnosti je Bezpečnostní strategie České republiky, aktuálně se jedná o strategii z tohoto roku. Bezpečnostní strategie je autory listiny ustanovena „základním dokumentem bezpečnostní politiky České republiky, ze kterého vycházejí další strategie a koncepce v oblasti bezpečnosti. Strategie nastavuje obecné principy a směřování bezpečnostní politiky, které jsou věcně závazné pro činnost všech orgánů státu a veřejné správy.<sup>11</sup>“

Obsahem je nástin strategických cílů státu, zájmů, bezpečnostního prostředí, hodnot a východisek bezpečnostní politiky. Bezpečnostní strategie je zpracovávána Ministerstvem zahraničních věcí se souhlasem a za účasti vrcholového orgánu moci výkonné, vládou ČR, a jakožto člen NATO a EU je též v souladu se strategickou dokumentací těchto nadnárodních koncepcí, jmenovitě se Strategickou koncepcí NATO a Strategického kompasu EU. Právní sílu této

---

<sup>11</sup> Kolektiv autorů pod vedením Ministerstva zahraničních věcí ČR, *Bezpečnostní strategie České republiky 2023*. Ministerstvo zahraničních věcí, 2023. ISBN 978-80-7441-099-4. Kapitola 1, Úvod, s. 8.

strategii zakládá Ústava ČR a Listina základních práv a svobod a další mezinárodní smlouvy, kterými je ČR vázána.

Mimo úvodní ustanovení a slovo předsedy vlády a ministra zahraničních věcí je listina členěna do pěti hlavních celků-východiska bezpečnostní politiky, bezpečnostní zájmy, bezpečnostní prostředí, strategie prosazování bezpečnostních zájmů a oblasti strategické pozornosti. Počáteční kapitoly nastiňují základní principy a hodnoty, na nichž je Bezpečnostní strategie založena, tři oblasti bezpečnostních zájmů a bezpečnostní prostředí. Mezi strategické zájmy vytyčenými kolektivem autorů v Bezpečnostní strategii spadá „bezpečnost a stabilita, především v euroatlantickém prostoru, podpora mezinárodní stability a řádu založeného na pravidlech.“<sup>12</sup>

Následující úsek je věnován strategiím k naplnění zájmů vykreslených v předchozí části, společně se strategiemi potlačují současné bezpečnostní hrozby, kterým ČR čelí. V poslední část Bezpečnostní strategie je pozornost kladena na oblasti strategické pozornosti. Mezi již tradiční oblasti patří vnitřní bezpečnost, ekonomická bezpečnost a obrana Česka se v posledních desetiletích vlivem technického pokroku zaobírá i jevem kybernetické bezpečnosti.

### **Strategický rámec Česká republika 2030**

Strategický rámec do roku 2030 je dalším z hlavních strategických dokumentů a koncepcí ČR. Strategický dokument tohoto typu je dle autorů určen „pro dlouhodobý rozvoj české společnosti, jehož cílem je zvyšování kvality života všech obyvatel a obyvatelek České republiky při respektování přírodních limitů.“<sup>13</sup>

Předchozí strategie je tvořena v duchu rámce pro dané období společně s dalšími zmíněnými písemnostmi a právními předpisy vyšší právní síly.

---

<sup>12</sup> Kolektiv autorů pod vedením Ministerstva zahraničních věcí ČR, *Bezpečnostní strategie České republiky 2023*. Ministerstvo zahraničních věcí, 2023. ISBN 978-80-7441-099-4. Kapitola 3, Bezpečnostní zájmy České republiky, s.11.

<sup>13</sup> *Strategický rámec Česká republika 2030*. Praha: Úřad vlády České republiky, Odbor pro udržitelný rozvoj, 2017. ISBN 978-80-7440-181-7. Kapitola 4, Manažerské shrnutí, s.11.

## **Obranná strategie České republiky 2023**

Strategickým dokumentem Ministerstva Obrany je Obranná strategie České republiky 2023, která je autory vymezena jakožto „souhrn opatření k zajištění svrchovanosti a územní celistvosti, principů demokracie a právního státu, ochrany života obyvatel a jejich majetku před vnějším napadením.<sup>14</sup>“ Struktura a členění obranné strategie je velmi podobné Bezpečnostní strategii. V jednotlivých kapitolách koncepce Ministerstva obrany reaguje na aktuální hrozby a rizika vykazující potenciál narušení bezpečnosti ČR, demokratických principů a svrchovanosti státu.

### **Strategie vyzbrojování a podpory rozvoje obranného průmyslu České republiky do roku 2030**

Druhou strategií z oblasti bezpečnosti je Strategie vyzbrojování. Na rozdíl od Obranné strategie se soustředí na užší sféru obrany státu. Strategie Ministerstva Obrany v rámci vyzbrojování a podpory obranného průmyslu dle kolektivu autorů skládající se z odborníků a dalších expertů ministerstva určuje „hlavní trendy, cíle, zásady a opatření zajišťující podporu ozbrojeným silám ČR při plnění jejich základního úkolu, tedy připravovat se k obraně a bránit ji proti vnějšímu napadení a plnit úkoly vyplývající z mezinárodních smluvních závazků ČR o společné obraně proti napadení.<sup>15</sup>“

---

<sup>14</sup> *Obranná strategie ČR 2023* [online]. Praha: Ministerstvo obrany, 2023-10-04 [cit. 10.11.2023]. Dostupné z: [https://mocr.army.cz/assets/informacniservis/zpravodajstvi/obranna\\_strategie\\_c\\_r\\_2023\\_final.pdf](https://mocr.army.cz/assets/informacniservis/zpravodajstvi/obranna_strategie_c_r_2023_final.pdf)

<sup>15</sup> *Strategie vyzbrojování a podpory rozvoje obranného průmyslu České republiky do roku 2030*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky-VHÚ Praha, 2021. ISBN 9788072788316. Kapitola 2, Úvod a kontext, s. 5.



## 1.4 Manažerské funkce u SM

V úvodní části práce byla nastíněna historie strategického managementu a její blízké vazby na obecný management. Strategický management v průběhu postupného odpojování od managementu a následného vzniku v podobě samostatné vědné disciplíny, převzal pojmy a termíny z mateřské vědy a aplikoval je do oblasti strategické. Jednou oblastí osvojené nauky jsou manažerské funkce. Manažerské funkce neboli činnosti jsou aktivity prováděné manažery všech úrovní. Shinde je definuje jako „sociální proces zahrnující odpovědnost za ekonomické a efektivní plánování a regulaci provozu organizace při naplňování daných cílů.<sup>16</sup>“ Manažerské funkce v oblasti strategické se vyznačují určitými specifiky od oblasti obecné a tyto charakteristiky jsou vylíčeny níže.

### 1.4.1 Strategické organizování

První z manažerských funkcí je organizování zdrojů organizace. Mládková a Jedinák organizování definují jako aktivitu, „jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení cílů systému.<sup>17</sup>“ Z formulace autorů vyplývá, že role manažera v průběhu organizace je na pozici tzv. kontrolora chodu organizace, její úprava a koordinace pro zvýšení její produktivity. V průběhu této úlohy manažera jsou přesouvány lidské zdroje, vytvářeny nové pracovní skupiny, delegovány kompetence a povinnosti, upravován systém dělby práce. Strategické organizování je realizováno množstvím metod podle náročnosti provedení a možností organizace.

Nejvíce frekventovanými metodami jsou centralizace a decentralizace. Obě vytváří jasnou strukturu vnitřního systému organizace. První z postupů vkládá moc do vrcholových orgánů instituce, kdežto decentralizované členění naopak vede k delegaci pravomoci na níže postavené celky.

---

<sup>16</sup> SHINDE, S.V. *Functions of Management*. Lulu Press, Incorporated, 2018. ISBN 9781387578566. Kapitola 2, Functions of Management, s. 21.

<sup>17</sup> MLÁDKOVÁ, L. JEDINÁK, P. *Management*, vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301. Kapitola 4, Organizování, s. 50.

Walker definuje centralizaci jakožto „konsolidaci fyzicky či funkčně roztroušených mechanismů.<sup>18</sup>“ Centralizace je vhodná pro menší organizace, poněvadž nelze vést organizace se stovkami zaměstnanců výlučně jednou řídicí jednotkou. Není to dlouhodobě proveditelné a snižuje potenciál růstu organizace.

Naopak decentralizace je dle Browna „rozsah, ve kterém je rozhodovací pravomoc rozdělena mezi role v organizaci<sup>19</sup>“ a je velmi populární metodou organizování u větších organizací, protože převádí některé z pravomocí na nižší celky, což zkracuje dobu k učinění rozhodnutí.

#### **1.4.2 Strategické řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů a jejich rozvoj je jednou z nejdůležitějších manažerských funkcí posledních let. Personální složka organizace se vyznačuje vysokým potenciálem růstu organizace a nabízí unikátní výhodu nad konkurencí. Zacházení s tímto zdrojem organizace, hlavně jeho rozvoj, je aktivitou velmi náročnou kladoucí značné nároky na manažera nebo jiné pracovníky personálního oddělení. Pro postavení manažera není dostačující dosažená úroveň vzdělání, pracovní schopnosti a zkušenosti, ale jeho mezilidské dovednosti, poněvadž podle Bartošové další vývoj organizace „je v současných podmínkách neustálých změn uskutečnitelný jedině prostřednictvím lidí.<sup>20</sup>“ Pracování s lidmi, navazování kontaktů, prohlubování vztahů, zesilování pracovní morálky a motivace zaměstnanců. Na rozdíl od ostatních schopností, tyto nelze naučit pouze rozvíjet.

#### **1.4.3 Strategické kontrolování**

Prvky kontroly jsou aplikovány ve velké škále segmentů strategického managementu např. při procesu strategického řízení. Kontrolu definují Nilsson,

---

<sup>18</sup> Walker, A.J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Grada Publishing, 2003. ISBN 9788024704494. Kapitola 16, Outsourcing personálních činností ve věku internetu, s. 228.

<sup>19</sup> Brown, D. J. *Decentralization and School-based Management*. Falmer Press, 1990. ISBN 9781850006015. Kapitola 2, The Structural View of Organizations, s. 36.

<sup>20</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3. Kapitola 8, Řízení lidských zdrojů, s. 99.

Olve, Anders a Parment jakožto funkci „pečlivě navrženou a používanou k vytvoření silné konkurenceschopnosti, je to dlouhý proces, který vyžaduje tvrdou práci a silný smysl pro účel.“<sup>21</sup> Kontrola napomáhá k detekci chyb a nedostatků v systému, cožpak podněcuje zavádění nápravných opatření.

#### **1.4.4 Strategické rozhodování**

Systém rozhodování, jejich přijímání a jejich volby je další z manažerských funkcí a význam této funkce je dle Trunečka v tom, že „kvalita a výsledky těchto procesů (především strategických rozhodovacích procesů, probíhajících na nejvyšších úrovních řízení organizací) ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací.“<sup>22</sup> Na rozdíl od přechozích úloh manažerů, strategické rozhodování je směřování do budoucna. Rozhodování provádějí manažeři všech úrovní, ale strategické rozhodování o chodu organizace je v gesci užšího okruhu specializovaných pracovníků s dlouholetou praxí.

#### **1.4.5 Strategické plánování**

Strategické plánování mnoho autorů připodobňuje k páteři strategického managementu, jelikož je jednou z klíčových úloh manažerů umožňující průběh ostatních funkcí a tvorbu strategií. Plánování ve své podstatě je procesem či souběhem dílčích procesů zpracovávající plán připravenosti na nebezpečí budoucnosti. Příkladem strategického plánování ve veřejné sféře je tvorba krizových plánů pro typové situace.

Jednu z formulací pojmu nabízí Steiner v roce 2010. Strategické plánování připodobňuje k „funkci a odpovědnost všech manažerů všech úrovní v organizaci.“<sup>23</sup> Jeho pohled dále ve své publikace rozvádí Barksdale a Lund o aktivity, které organizace uskutečňuje k dosažení jejich cílů v oblasti rozvoje.

---

<sup>21</sup> NILSSON, F. OLVE, N. PARMENT, A. *Controlling for Competitiveness Strategy Formulation and Implementation Through Management Control*. Copenhagen Business School Press, 2011. ISBN 9788763002424. Kapitola 6, The central role of control, s.17.

<sup>22</sup> TRUNEČEK, Jan. *Management I*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-929-3. Kapitola 10, Rozhodování, s. 155.

<sup>23</sup> STEINER, G.A. *Strategic Planning*. Free Press, 2010. ISBN 9781451602531. Kapitola 1. Strategic Management and Strategic Planning, s. 4.

Mezi základní metody zmiňují „usnadněnou diskusi a analýzu minulé výkonnosti pomocí metodického přístupu, poskytnutí metody k upřednostnění výkonnostních potřeb a cílů organizace.“<sup>24</sup>

## 1.5 Strategie

Pojem strategie je známý již tisíce let z různých oblastí. V dobách minulých byly poznatky aplikovány v armádě ve formě válečných strategií a postupným vývojem byly převáděny do všech oblastí našeho života.

Termín strategie je vykládán v některých případech dosti odlišně dle autorů a zaměření jejich bádání na jednotlivé složky pojmu. Hamel a Prahalad na strategii nahlíží jako na „stretch“ neboli natažení, rozpínání mezi dvěma variantami chápání pojmu. Strategie jakožto myšlenkový proces vs vzorce rozhodování/jednání. Propojením obou myšlenek vzniká strategie stretch, jejíž podstatou je „strategie podle návrhu v tom smyslu, že vrcholový management má poměrně jasný pohled na cílovou linii a široký program výzev pro budování schopností, které leží mezi dneškem a zítřkem“<sup>25</sup>.“ Ve své publikaci představují originální formulaci s důrazem na funkci top managementu při tvorbě strategií a predikce. Jejich náhled též předkládá paradox v nereálnosti předvídání všech budoucích faktorů, avšak organizace musí být připravená na vše, i ve formě neustálých adaptací na nově vzniklé okolnosti na trhu.

V českém prostředí jejich hledisko doplňuje Mallya o nahlížení na strategii ve formě obsáhlejší cesty k naplnění ambicí organizace. Strategie je milníkem mezi současným postavením organizace a ideálem v budoucnu. Strategie podle autore je „trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež

---

<sup>24</sup> Barksdale, S. Lund, T. *10 Steps to Successful Strategic Planning*. Association for Talent Development, 2023. ISBN 9781607284529. Kapitola 1, Laying the Foundation, s. 6.

<sup>25</sup> HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press, 1996. ISBN 9781422131800. Doplnit kapitola a strana

se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.<sup>26</sup>

Velmi rozdílnou formulaci termínu představili Papula a Papulová a při své formulaci se soustředí na proces tvorby strategie u jednotlivců bez bližšího zaměření na oblast organizací, jež byla objektem předchozích pohledů. Dle nich „strategie je projevem schopností našeho strategického myšlení, schopností předvídání, vnímání věcí v pohybu a v souvislostech a rozlišování důležitosti strategických pozic, kterých zaujetí je zárukou předpokládaného úspěchu.<sup>27</sup>“

Další náhled na tematiku přináší kolektiv autorů Senthilku ve svém díle *Business Policy and Strategic Management* strategii definují následovně „jednotný komplexní a integrovaný plán, který se týká strategických výhod organizace vůči výzvám prostředí. Je navržen tak, aby zajistil, že základních cílů organizace bude dosaženo řádným prováděním ze strany organizace.<sup>28</sup>“ Z citace je patrný důraz na využívání a realizaci potencionálních výhod.

Užší definici zmiňuje Magretta ve své publikaci analyzující Porterovy příspěvky v oblasti *Competive strategy*. Strategii připodobňuje k „protilátce proti konkurenci.<sup>29</sup>“ Přirovnání v sobě skrývá základní funkci strategií, získání konkurenční výhody a vítězství nad rivaly.

Výsledkem analýzy poznatků rozdílných autorů je pohled na strategii jako na myšlenkový, analytický a kreativní proces orientovaný na design plánu k naplnění ambicí organizace.

---

<sup>26</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5. Kapitola 1, Definice, proces a hierarchie strategie řízení, s.17.

<sup>27</sup> PAPULA, J. PAPULOVÁ, Z. *Stratégia a strategický manažment*. Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-8078-533-8. Kapitola 4, Stratégia jako jadro strategického manažmentu, s.89.

<sup>28</sup> SENTHILKUMAR, S. SHARMILA, A. MARUTHA DURAI, M. POORNIMA, J. *Business Policy and Strategic Management*. S. Chand Publishing, 2014. ISBN 81-219-4334-5. Kapitola 2, Strategy and Strategic Management, s. 16.

<sup>29</sup>MAGRETTA, J. *Understanding Michael Porter The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press, 2012. ISBN 9781422160596. Kapitola 3, Competitive Advantage: The value Chain and Your P&L, s.89.

### **1.5.1 Základní principy strategie**

Pojem strategie lze též interpretovat dle jejích základních principů, na nichž je stavěna. Senthilkumar a kol. definují esence strategií následovně.

#### **1.5.1.1 Dlouhodobé cíle**

Primárním principem strategií je růst organizace v čase z hlediska finančního, personálního nebo expanze do dalších států.

#### **1.5.1.2 Konkurenční výhody**

Další složka strategií rozvádí souboj s konkurencí a prezentuje varianty rozvoje příležitostní plynoucí z vnějšího a vnitřního prostředí.

#### **1.5.1.3 Vektor je směr, který má sílu**

V této esenci je obsažen princip vyšší autority strategie v určení směru organizace. Pokud nenastanou okolnosti zabraňující aplikaci plánu obsaženého ve strategii, neexistuje důvod pro odchylku od něj.

#### **1.5.1.4 Synergie**

Posledním znakem strategií je synergie, která vzniká dle autorů „jakmile bude přijata řada opatření k dosažení cílů stejným směrem.“<sup>30</sup>

Strategie jakožto klíčové téma strategického managementu s sebou přináší široké spektrum členění dle zaměření, typu či zpracovatele. V nadcházejících kapitolách budou představeny různorodé varianty za účelem bližšího pochopení tématu. Jednotlivé typy strategií jsou aplikovány v odlišných situacích a pro výběr vhodné variace je nutná znalost jejich specifik a nároků na jejich tvůrce.

### **1.5.2 Generické konkurenční strategie**

Porter ve svém díle *Competitive strategy* rozvádí strategie do subkategorií v oblasti konkurence. Z důvodu komplikovanosti kroků k naplnění těchto strategií se objevuje u firem majoritně pouze jedna z nich. Generální strategie se liší nejen v obsahu, ale i v jejich aplikaci, což též je faktorem ovlivňujícím nízký výskyt více variant strategií u jedné organizace. Porter v publikaci „popsal

---

<sup>30</sup> SENTHILKUMAR, S. SHARMILA, A. MARUTHA DURAI, M. POORNIMA, J. *Business Policy and Strategic Management*. S. Chand Publishing, 2014. ISBN 81-219-4334-5. Kapitola 2, Strategy and Strategic Management, s. 17.

konkurenční strategii jako přijetí ofenzivních nebo defenzivních opatření k vytvoření obranyschopné pozice v odvětví, k úspěšnému vyrovnání se s pěti konkurenčními silami, a tím k dosažení vyšší návratnosti investic pro firmu<sup>31</sup> a pojmenoval na základě jejich obsahu na overall cost leadership, differentiation a focus.

### **1.5.2.1 Overall cost leadership**

Podstatou první z generických strategií je dosažení vedoucího postavení na trhu s nízkými náklady. Porter tuto strategii formuluje jako „snahu o dosažení konkurenční výhody tím, že má nejnižší provozní náklady v oboru<sup>32</sup>“ a tato redukce nákladů je zapříčiněná novými efektivními metodami výroby, technickým vybavením, výkonným řízením, delegací, výběrem a vzděláváním lidských sil, snížením nadbytečných nákladů, propuštěním pracovníků, image organizace, znalost trhu a zákaznický servis.

Příkladem organizace využívající Porterovy poznatky je Walmart, který dosáhl v některých oblastech produkce téměř monopolní postavení.

Docílení určité úrovně monopolu v jakékoliv oblasti na obchodním trhu je náročné a velké množství států, převážně v Evropské Unii, zavádí pravidla hospodářské soutěže snižující monopolizaci trhu.

### **1.5.2.2 Differentiation**

Diferenciace je další z generických strategií uplatňovaných při marketingu produktu a tvorby výrobku a podle kolektivu Mulačová, Mulač strategie „spočívá v odlišení se od konkurenčních obchodních jednotek.<sup>33</sup>“ Diferenciace může být aplikována například u produktů organizace či službách jí poskytovanou. Organizace směřující touto cestou využívají kreativitu ke tvorbě unikátního

---

<sup>31</sup> PORTER, M. E. *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free press, 1980. ISBN 0-684-84148-7. Kapitola 2, Generic Competitive Strategies, s. 34

<sup>32</sup> Belton, P. *An Analysis of Michael E. Porter's Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Taylor & Francis, 2017. ISBN 9781351350334. Glossary of Terms, s. 85.

<sup>33</sup> MULAČOVÁ, V. MULAČ, P. Kolektiv. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 9788024786384. Kapitola 10, Marketingové vlivy působící na spotřebitele, s. 258.

produktu či způsobu servisu upoutávající spektrum zákazníků. Rozdílnost od konkurence v očích zákazníků přidává objektu vyšší hodnotu. Například strategie řetězce Starbucks v popisu kelímků jménem klienta.

### **1.5.2.3 Focus**

Poslední ze strategií již názvem napovídá její smysl, a to zaměření na různé oblasti. Organizace mající strategii focus dle „soustředí své úsilí nikoliv napříč celým trhem jako v případě strategie diferenciaci, ale na jeden nebo více specifických segmentů.“<sup>34</sup> Nejčastějšími formami je soustředění na cílovou skupinu potencionálních zákazníků nebo na diferenciaci produktů organizace. Strategie fokusované na obě oblasti jsou různorodé a propojují principy prvních vykreslených strategií, snížení ceny a diferenciaci. Výběr specializované oblasti fokusu je unikátní individuální firmě.

### **1.5.3 Členění dle úrovně managementu**

Odlišnou formou diferenciaci strategií nabízí členění dle úrovně managementu, liniový, střední a top management, které vzniklo dle Tručneka graduální „diferenciaci manažerů: oddělení vrcholového vedení od každodenní operativy.“<sup>35</sup> Každá úroveň obsahuje rozdílné požadavky na obsah strategií. S rostoucím levellem stoupá důležitost konceptu pro organizace.

#### **1.5.3.1 Liniový management**

Nejnižším stupněm řízení organizací je liniový management. Liniový manažer řídí své pracovníky přímo bez mezičlánků a mezi další jeho funkce podle Armstronga patří mimo jiné i jeho účast „ve vzdělávání a rozvoji a koučování, aby se tak pomohlo pracovníkům zlepšit jejich výkon.“<sup>36</sup> Strategické dokumenty jimi produkované jsou směřovány pro potřeby oddělení. Uplatňuje se zde

---

<sup>34</sup> FIFIELD, P. *Marketing Strategy*. Taylor & Francis, 2012. ISBN 9781136004414. Kapitola 4, The business strategy, s. 79.

<sup>35</sup> TRUNEČEK, Jan. *Management I*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-929-3. Kapitola 3, Manažer v organizaci, s. 155.

<sup>36</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v organizačové praxi*. Fragment., 2011. ISBN 9788025311981. Příloha A: Soubor nástrojů pro řízení pracovního výkonu: Případová studie, s. 356.



hierarchie obdobná hierarchii právních předpisů ČR. Dokumenty nižší síly, liniových manažerů, musí být v souladu se strategiemi výše postavených manažerů. Požadavky na zpracování jsou nízké a zpracovatelem je liniový manažer. Strategie této úrovně jsou též označovány pojmem operativní a zaobírají se potřebami určitého oddělení.

### **1.5.3.2 Střední management**

Střední či taktické strategie jsou subjektem činnosti středního managementu. Ve svém obsahu jsou na pomezí strategické dokumentace liniového a vrcholového řízení. Například u PČR se jedná o ředitelství krajů a útvary s celostátní působností. Coleman ve své publikaci rozvádí náplň práce manažera následovně. Pracovní povinnosti by měl manažer vykonávat „co nejobektivněji a nestranně, aniž by překročil očekávanou roli loajálního člena vedení organizace.“<sup>37</sup> Taktické strategie rozvádí problematiku na více obecné úrovni a zaměřují se komplexnější sféry (sektor financí, marketing, vzdělávání apod.). Vytváří metodiku pro všechny níže postavené články. Zapřičiňující jednotný systém a souhrnné řízení pracovišť těchto úrovní.

### **1.5.3.3 Top management**

Strategie jsou dílem specializovaných pracovníků, v některých podnicích i celého oddělení v procesu několika měsíců až let. Obsahem vrcholové strategie je celkové směřování organizace, jejich vize, cíle apod. V ČR jsou těmito dokumenty dříve uvedené Bezpečnostní strategie ČR 2023 a další strategie dle resortů ministerstev. U PČR Koncepce rozvoje Policie do roku 2027.

## **1.6 Proces strategického řízení**

V úvodní části práce byl strategický management popsán jako proces kroků a postupů, jejichž vyústěním je strategie a její následná implementace do chodu organizace. Strategie vybudována na podkladě zjištění v průběhu procesu je uzpůsobena na potřeby specifické organizace, na její cíle a postavení na trhu práce. Organizace menší či s nižším kapitálem nejsou schopny strategie získat

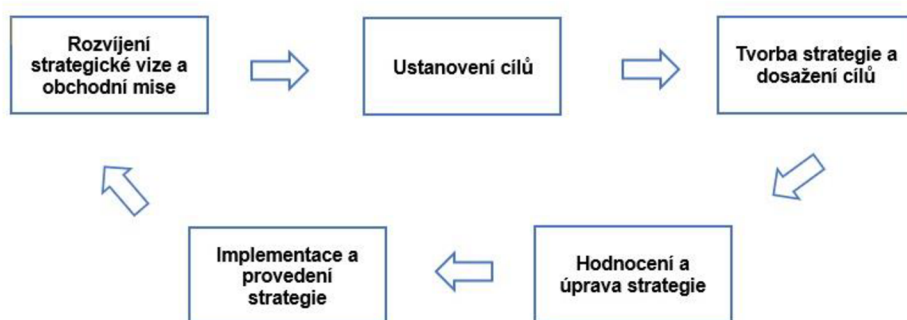
---

<sup>37</sup> COLEMAN, J. L. *Operational Mid-Level Management for Police*. Charles C. Thomas, 2012. ISBN 9780398087128. Kapitola 11, The Dynamics of a Secondary Leader's role in The Organization, s.238

tímto způsobem, proto dochází k osvojení strategií obdobných firem. Při průběhu nabytí poznatků ze strategií konkurence je doporučována úprava některých částí za účelem snížení škály rizik spojené s nepůvodním konceptem. Negativem dle Hamela, a Prahalada produkce převzatých strategických fenoménů je v tom, že „strategie založené na napodobování jsou transparentní pro konkurenty, kteří si je již osvojili.<sup>38</sup>“

Thompson a Strickland člení strategický proces do pěti hlavních částí dle úkolů rozvíjení strategické vize a obchodní mise, ustanovení cílů, tvorba strategie a dosažení cílů, hodnocení a úprava strategie, implementace a provedení strategie. Proces je neustálý a nekončící, jelikož z důvodu proměnlivosti prostředí je nutné k zachování organizace její strategické řízení stále vyvíjet a aktualizovat. Bez těchto změn organizace zamrzne v čase a zanikne. Přepřacované grafické zpracování autorů je znázorněno níže.

Obrázek č.1: Pět úkolů strategického procesu



Zdroj: Přepřacovaný obrázek Thompson a Strickland (1998).

Tento koncept členění adaptovalo mnoho dalších autorů. V Českém prostředí obdobnou koncepci nabízí Mallya v díle Základy strategického řízení a rozhodování.

### 1.6.1 Rozvíjení strategické vize a obchodní mise

Prvním krokem v procesu je tvorba vize a mise organizace.

---

<sup>38</sup>HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. Harvard Business Review Press, 2010. ISBN 9781633691339. Kapitola 1, s. 2.

### 1.6.1.1 Strategická vize

Strategická vize by měla být promyšlená, uskutečnitelná a zároveň by měla figurovat v roli motivátoru organizace, tedy býti hybnou silou organizace k progresu. Thompson a Strickland vizi připodobňují k „cestovní mapě budoucnosti společnosti – směr, kterým se ubírá, obchodní pozice, kterou hodlá zaujmout, a schopnosti, které plánuje rozvíjet.“<sup>39</sup> Význam tohoto strategického fenoménu tkví nejen v získání určité výhody nad konkurencí, ale též i ve „vyvození pečlivě zdůvodněného závěru o tom, jaké by mělo být dlouhodobé směřování společnosti, nutí manažery, aby se blíže podívali na současnou činnost společnosti a vytvořili si jasnější představu o tom, co a jak se musí v příštích 5 až 10 letech změnit.“<sup>40</sup> Dalším faktorem důležitým při ustanovování strategického fenoménu je nemožnost zaměření se výlučně na zisk. Vize organizace by měla směřovat k naplnění vyšších cílů a výsledků, kterých chce organizace dosáhnout. Vize by též měla být specifická pro potřeby organizace, ne generálně ustanovená.

#### 1.6.1.1.1 Tvorba vize

Mnoho organizací k její kreaci přistupuje dosti odlišně. Některé organizace vizi nemají ustanovenou v písemné podobě ve vnitřních řádech či jiných dokumentech, ale sdílejí tento strategický fenomén verbálně mezi zaměstnance a veřejnost. U větších organizací a konglomerátů je doporučován komplexnější přístup ke tvorbě vize a jejího obsahu. Při tvorbě vize je též nutná angažovanost zaměstnanců, jelikož dle Cowleyho a Domba je základní funkcí vize „představuje sdílené vyjádření budoucnosti požadované členy organizace.“<sup>41</sup> Sdílená vize

---

<sup>39</sup>THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND, Alonzo J. *Strategic Management Concepts and Cases*. Mc Graw Hill, 1998. ISBN 0-256-23738-7. Kapitola 1, The Strategic Management Process: an Overview, s.5.

<sup>40</sup> THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND, Alonzo J. *Strategic Management Concepts and Cases*. Mc Graw Hill, 1998. ISBN 0-256-23738-7. Kapitola 1, The Strategic Management Process: an Overview, s.4.

<sup>41</sup> COWLEY, M. DOMB, E. *Beyond Strategic Vision*. Taylor & Francis, 2012. ISBN 9781136014017. Kapitola 6, The Strategic Vision, s. 67.

spojuje všechny členy a upevňuje vazbu zaměstnanců vůči organizaci.

### **Strategické poslání**

Druhým krokem prvního úkolu strategického procesu je tvorba strategické poslání organizace. Tento strategický fenomén udává smysl organizace, bez něj je samotná existence organizace bezdůvodná. Obsah poslání není směřován do budoucnosti, v čemž se odlišuje od předchozího subjektu, je zaměřen na činnosti nyní a teď. Formulaci pojmu nabízí Papula a Papulová, kteří smysl poslání nacházejí v tom, že „poslání je důvod, proč subjekt vznikl, proč existuje a proč by měl působit i v budoucnosti.<sup>42</sup>“ Lze jej připodobnit k návodu, na jehož základě organizace uskutečňuje další postupy k naplnění esence vize.

#### **1.6.2 Ustanovení cílů**

Následným úkolem procesu je stanovení cílů vycházejících z vizí a poslání organizace, jejichž naplnění je klíčové pro splnění jejích plánů. Jeden z pohledů na cíle uvádí ve své publikaci zabývající se tematikou Balance Scorecards. Cíle jsou „stručná prohlášení o tom, co musí organizace dělat dobře.<sup>43</sup>“ Přestože jeho definice je stručná, popisuje podstatu cílů a jejich význam pro organizace.

Základním členěním cílů je na strategické a finanční, tyto složky též odpovídají historii strategického řízení, které v období klasického směru vznikla kombinací vědy ekonomické a obecného managementu.

Obě složky by se měly vzájemně doplňovat a existovat v harmonii a organizace nemůže dlouhodobě fungovat bez obou těchto složek.

##### **1.6.2.1 Strategické cíle**

Strategické cíle jsou orientovány na udržení organizace na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti. Počet cílů v organizaci Fotr, Vacík a spol doporučují udržovat v nižším množství a také popisují vztah mezi strategickým fenoménem vizí a cílem, u kterých „předpokládá se co nejtěsnější soulad s vizí, přičemž by

---

<sup>42</sup>PAPULA, J. PAPULOVÁ, Z. *Stratégia a strategický manažment*. Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-8078-533-8. Kapitola 5, Vízia a poslanie jako východisková orientácia pre stratégiu, s.112.

<sup>43</sup>NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard Evolution A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Wiley, 2014, ISBN 9781118726310. Kapitola 1, What Exactly Is a Balanced Scorecard, s.26.

stanovené cíle neměly být vzájemně závislé.<sup>44</sup> Zaměřují se na konkurenční stránku byznysu, kdežto finanční cíle doplňuje toto zaměření o finanční aspekt organizace, o složku zisku.

### **1.6.2.2 Finanční cíle**

Strategické cíle rozvíjí postavení organizace na trhu vůči konkurenčním složkám a jejich další rozvoj, kdežto finanční cíle podporují tuto funkci s kapitálem, majoritně zvýšení zisku, snížení nákladů, rozšíření spektra investic a možných finančních zisků. Bez obou těchto složek nelze vést jednu z nich k úspěšnému naplnění cílů organizace, poněvadž bez finanční složka organizace a řízení financí je dle Paramasivana a Subramaniana „jednou z důležitých součástí celkového řízení, které přímo souvisí s různými funkčními odděleními, jako jsou personální, marketingové a výrobní.“<sup>45</sup> Strategické cíle vedou směr a finanční cíle jim poskytují nutný kapitál.

Obdobně jako u členění vizí lze cíle dělit dle intervalu během něhož působí. Tudíž se zaměřením na krátkodobý či dlouhodobý výsledek. Cíle jsou dílem manažerů na více úrovních a dle sektoru jejich působnosti.

### **1.6.2.3 Dlouhodobé cíle**

První typ jsou dlouhodobě ustanovené cíle, jež rozvíjí potenciál organizace v intervalu několika let a přináší do plánování prvky strategického managementu. Vycházejí z vizí a rozvíjí z nich plynoucí základní myšlenku o reálné cíle a cestu organizace. Tvorba dlouhodobých cílů je v publikaci Vochozky vložena manažerům „na úrovni vrcholového managementu organizace.“<sup>46</sup> Při procesu jejich tvorbě je též důležité analyzovat prostředí organizace a predikovat budoucí trh a následně ustanovit dosažitelné, ale též ambiciózní.

---

<sup>44</sup> OTR, J. VACÍK, E. SOUČEK, I. ŠPAČEK, M. HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování Teorie a praxe*. Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027124992. Kapitola 1, Strategický management, s.47.

<sup>45</sup> Paramasivan, C., and Subramanian, T. *Financial Management*. New Age International (P) Limited, Publishers, 2009. ISBN 9788122425734. Kapitola 1, Introduction to Financial Management, s. 4.

<sup>46</sup> VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení organizaceu*. Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027117017. Kapitola 3, Hodnocení organizaceu a Management by Objectives, s. 19.

#### 1.6.2.4 Krátkodobé cíle

Cíle zaměřené na kratší časový úsek jsou tvořeny z nutnosti dosažení rychlého úspěchu nebo nutnosti reagovat a adaptovat se na rychle se měnící prostředí. Krátkodobé cíle jsou podle „spíše operativnější a za jejich plnění jsou zodpovědní manažeři na střední úrovni.“<sup>47</sup> Například během pandemie Covid-19 musely organizace v sektoru služeb během krátkého období rychle upravit způsob poskytování služeb zákazníkům na formu bezkontaktní či dálkového přístupu.

Krátkodobé cíle by měly být v konsensu s dlouhodobými a svým obsahem je doplňovat a dále rozvíjet. Jejich počet je často vyšší, ale důraz ze strany managementu organizace by měl být kladen dle hierarchického uspořádání cílů.

#### 1.6.3 Tvorba strategie

Třetím úkolem procesu je tvorba strategie. Strategie kombinuje zjištění předchozích úkolů a také umožňuje jejich naplnění. Například strategie k dosažení vizí organizace či jejich strategických cílů.

Strategie jsou jedny z nejkomplicovanějších strategických fenoménů ovlivňující organizaci jakožto celek nejen v současnosti, ale i z hlediska jejího dlouhodobého růstu. Bartošová tvorbu strategie popisuje jakožto proces skládající se z „stanovení poslání (mise) firmy, rozbor výchozího stavu (zejm. silných a slabých stránek firmy, reálná pozice firmy, podnikatelské okolí, příležitosti, předpovědi tržního potenciálu), rozbor zdrojových možností rozvoje a vytvoření specifických podnikatelských předností firmy, stanovení soustavy cílů podnikatelské strategie, formulace scénářů a výběru vhodné podnikatelské strategie, prověření vhodnosti zvolené podnikatelské strategie, realizace strategie.“<sup>48</sup> Dle typu strategie se odlišuje i jejich proces tvorby. Obdobně jako u

---

<sup>47</sup> Dědina, J., Cejthamr, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Česko: Grada Publishing, 2005. ISBN 9788024713007. Kapitola 3, Organizační cíle, s. 34.

<sup>48</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy : vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3. Kapitola 6, Plánování, s. 61-62.

jiných strategických forem i u strategií je aplikována hierarchie strategií dle úrovně managementu ji zpracovávající.

### **1.6.3.1 Metody analýzy dat**

Pod stupněm tvorby strategie je analýzy dat získávající nutné data pro další stupně procesu. Vzniká v návaznosti na předchozí kroky a na základě dosažených cílů jednotlivých stupňů procesu vytváří pro organizace zásadní vrcholový strategický činitel, strategii. Z důvodu posloupnosti úkolů systému je nutné naplnění všech částí absolutně, bez vad a nedostatků. Náprava těchto chyb je velmi obtížná a v některých situacích vyvstane nutnost reformy procesu od začátku.

#### **1.6.3.1.1 Swot analýza**

Analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, jejíž název je tvořen akronymem těchto slov v anglickém jazyce, je jednou ze nejnámějších analýz užívaných v široké škále odvětví. Důvodem popularizace této metody je nižší náročnost na aplikaci z hlediska lidských, finančních a technických zdrojů. Základní myšlenkou SWOT analýzy nacházíme v analýze vnitřních atributů (silné/slabé stránky) společně s externími v podobě příležitostí a hrozeb. Analýza zpracovává pozitivní i negativní činitele z obou prostředí, jejímž cílem je dle Šulce „uspořádat a zhodnotit získané poznatky pro formulaci rozvojové vize města a hlavních strategických cílů podle stanovených prioritních oblastí.“<sup>49</sup> Jeho formulace je směřována na SWOT analýzu v prostředí měst, ale lze ji aplikovat i v dalších odvětvích. Pokud je provedena vhodně může napomoci organizaci ke kreaci věcného, nezaujatého přehledu stavu, v němž se organizace nachází v dané chvíli s možnou predikcí očekávaných příležitostí a rizik.

##### **1.6.3.1.1.1 Tvorba SWOT analýzy**

Zmíněné oblasti zájmu člení potencionální vlivy dle těchto kategorií a množin prolínajících se činitelů. Tyto subsystemy, v nichž se organizace pohybuje naznačují vhodný způsob opatření aplikovaných k potlačení slabých stránek

---

<sup>49</sup> ŠULC, Vladimír. *Strategický management v teorii a praxi*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2018. ISBN 978-80-7251-494-6. Kapitola 5, Praktické příklady strategického plánování, s. 87.

dané organizace a pozitiva s nimiž by měla pracovat. Během procesu tvorby organizace dle Brucknera a kolektiv „analyzuje silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby hospodářského prostředí“ a „součástí analýzy je hledání příčin dané situace.<sup>50</sup>“ Mnoho faktorů může ovlivňovat organizace i pozitivně i negativně. Například změna legislativy nutí zavedení nových postupů a metod, ale též otevírá dveře pro další růst. Za další příklad lze uvést odchod objemnějšího množství zaměstnanců do důchodu, což je současným problémem u složek PČR. Ztráta školených policistů s dlouholetou praxí a zkušenostmi otevře velkou díru ve struktuře sboru, přesto umožní nábor nových osob do služebního poměru, kteří po nutném zaškolení mohou instituci přivést nové způsoby řešení situací a další potřebné změny umožňují větší flexibilitu.

### **Silné stránky**

První oblastí zájmu SWOT analýzy je interní prostředí z pohledu jejich pozitivních stránek. Cíl této analýzy směřuje k představě sil organizace a jejích dominantních oblastí. Mezi potencionální silné stránky organizace lze dle autorů publikace *Tvorba informačních systémů* zařadit „výzkum a vývoj krok s nejnovějšími trendy ve světě, počet patentů a jejich ekonomické přínosy.<sup>51</sup>“ Dále se může jednat o kvalifikovanou lidskou sílu, efektivní řízení, technickou vybavenost, image organizace a další.

### **Slabé stránky**

Protikladem předchozí analýzy je zkoumání slabých stránek organizace se záměrem jejich potlačení. Například Koncepce rozvoje Policie do roku 2027 za slabé stránky policejního sboru určila „rigiditu byrokratické organizace, nízká

---

<sup>50</sup> Bruckner, T. Voříšek, J. Buchalceková, A. kolektiv. *Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury*. N.p., Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 9788024779027. Kapitola 8, Model tvorby a dalšího rozvoje IS/ICT podniku podle metodiky MMDIS, s. 149.

<sup>51</sup> Bruckner, T. Voříšek, J. Buchalceková, A. kolektiv. *Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury*. N.p., Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 9788024779027. Kapitola 8, Model tvorby a dalšího rozvoje IS/ICT podniku podle metodiky MMDIS, s. 151.



míra flexibility a nízká připravenost na změny.<sup>52</sup> Za další příklady více obecného charakteru lze zmínit změnou interních postupů, nábor nových zaměstnanců a jejich trénink, konzervativní metody řízení, nedostatek pracovní síly, špatná pověst, nákladná výroba.

### **Příležitosti**

Potencionální příležitosti pro organizace se projevují jako silný faktor pro další růst a rozvoj. Příležitostmi pro organizaci mohou být nábor nových zaměstnanců, změna legislativy, možnost státních dotací, redukce inflace atd. Policie ČR pro následující období, dle již zmíněného koncepčního dokumentu, za své příležitosti uvedla „rozvoj mezinárodní výměny informací, rozvoj bezpečnostních struktur v rámci EU, odpovídající legislativní rámec pro stabilizaci a rozvoj Policie ČR.<sup>53</sup>“

### **Hrozby**

Opakem předchozí analýzy je identifikaci příležitostných hrozeb ovlivňující chod organizace v budoucnu a příprava na jejich překonání nebo případné potlačení negativních dopadů. Hrozby pro organizaci mohou nastat podle Zuzáka v situaci, když je „vstup nového konkurenta na trh, vítězství jiné politické strany ve volbách, nový zákon<sup>54</sup>“ atd.

#### **1.6.3.1.1.2 Hodnocení SWOT analýzy**

Analýzu provádíme zhodnocením faktorů jednotlivých prostředí podle váhy a důležitosti, jim přiřazené. Výsledky slouží pro tvorbu strategií k redukci negativních činitelů (slabé stránky a hrozby) a rozvoji pozitivních (silné stránky a příležitosti). Vyhodnocení SWOT analýzy popisuje autorka Jakubíková jako postup, kdy „jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik (dotazování, brainstormingu, diskuze atd.) je přisouzena

---

<sup>52</sup> *Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027*. [online]. Praha: Policejní prezidium České republiky, [cit. 1.12.2023]. Dostupné z: [KR PČR 2027 \(dataplan.info\)](#)

<sup>53</sup> *Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027*. [online]. Praha: Policejní prezidium České republiky, [cit. 1.12.2023]. Dostupné z: [KR PČR 2027 \(dataplan.info\)](#)

<sup>54</sup> ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. ISBN 978-80-7251-460-1. Kapitola 4, Strategické analýzy, s. 75.

váha (1-5), a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování.<sup>55</sup> V tabulce níže jsou znázorněny varianty strategií pro kombinace čtyř složek.

Tabulka č. 1: Přehled variant strategií SWOT analýzy

Faktory prostředí		
	<b>Příležitosti/ Opportunities</b>	<b>Hrozby /Threats</b>
<b>Silné stránky/ Strengths</b>	Strategie SO	Strategie ST
<b>Slabé stránky/ Weaknesses</b>	Strategie WO	Strategie WT

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Strategie silné x Příležitosti**

Převyšují pozitivní faktory a obsah strategie se bude skládat z kroků k naplnění maximálního potenciálu. K docílení strategie této formy je dle Doležal, Mácha, Lacko a kolektiv doporučen „vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti.“<sup>56</sup>

### **Slabé stránky x Příležitosti**

Okolí organizace přináší spoustu příležitostí, ale pro firmu je nutné snížit dopad slabých stránek k jejich plnému využití.

### **Silné stránky x Hrozby**

Organizace se vyznačuje majoritou silných stránek, přesto v prostředí se objevuje velké množství potencionálních rizik. Strategie povede ke zvýšení stávajících silných stránek k potlačení negativních vlivů z externího sektoru.

### **Slabé stránky x Hrozby**

<sup>55</sup> Jakubíková, D. *Strategický marketing-Strategie a trendy*. Česko, Grada, 2008. ISBN 9788024726908. Kapitola 5. Specifické metody marketingové situační analýzy, s. 103.

<sup>56</sup> Doležal, J. Máchal, P. Lacko, B. A kolektiv. *Projektový management podle IPMA - 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Česko, Grada, 2012. ISBN 9788024742755. Kapitola 1.03, Požadavky a cíle projektu, s. 62.

Nejhorší ze situací je dominanta obou z negativních činitelů. V rámci strategie bude kladen důraz na eliminaci hrozeb a redukci slabých stránek. V tomto případě Doležel, Mácha, Lacko a kolektiv doporučuje strategie „díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.<sup>57</sup>“ Případně jejich postupnou transformaci ve faktory silné

### **1.6.3.2 Metody syntézy dat**

Následným krokem po získání dat z analýzy je provedení syntézy. Syntéza je metodou výzkumu fungující na smyslu propojování více částí do jednotného celku a lze ji definovat jako „proces vytváření celku z různých částí, zejména tvorba složeného materiálu kombinací jeho prvků nebo složek.<sup>58</sup>“ Aplikované poznatky obecné syntézy v segmentu strategického řízení tvoří novou variantu označovanou termínem strategická syntéza. V procesu zkoumání dat analýz dochází k jejich propojování se záměrem představení kompletní informací, jež jsou poté podkladem pro tvorbu strategie. Důraz na kvalitu zpracování je stejný u analýz, čímž je zodpovědnost provedení syntézy vložena do rukou specializovaných pracovníků.

### **Strategické mapy**

Metodou graficky znázorňující strategii organizace je technika strategických map. Strategie na vizuální bázi dle Jonese „vysvětluje, co se bude lišit a jak se organizace změní z různých perspektiv. Nejdůležitější je vysvětlit základní hnací síly změny.<sup>59</sup>“ Ilustrativní přehled výsledků usnadňuje jejich sdílení a interpretaci s ostatními složkami organizace, protože komplexní informace prezentuje ve formě zjednodušené mozaiky.

### **Strategické scénáře**

---

<sup>57</sup> Doležal, J. Máchal, P. Lacko, B. A kolektiv. *Projektový management podle IPMA - 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Česko, Grada, 2012. ISBN 9788024742755. Kapitola 1.03, Požadavky a cíle projektu, s. 62.

<sup>58</sup> Synthesis, 2017. In *Art & Architecture Thesaurus* [online]. The J. Paul Getty Trust. [cit. 20.12.2023]. Dostupné z: <http://vocab.getty.edu/page/aat/300312263>

<sup>59</sup> JONES, Phil. *Strategy Mapping for Learning Organizations*. Taylor & Francis, 2016. ISBN 9781317049272. Kapitola 1, The Benefits and Principles of Strategy Mapping, s. 9.

Druhou metodou synergie dat je metoda strategických scénářů. Po zhodnocení podkladů a dat analýz jsou vypracovány strategické scénáře na potencionální situace. Metodu strategických scénářů definuje jako „soubor vnitřně konzistentních obrazů vývoje budoucnosti založených na logickém a racionálně zdůvodnitelném propojení jednotlivých prvků, vyplývajících z analýzy faktorů konkurenčního prostředí a jejich vztahů.“<sup>60</sup> Jednotlivé varianty připravují organizaci na budoucnost, která může pro organizaci příznivá (pozitivní scénář) či nepříznivá (negativní scénář). Metoda je velmi oblíbená z důvodu nenáročnosti provedení a její využitelnosti ve formě podkladu pro další metody a techniky.

#### **1.6.4 Hodnocení a úprava strategie**

Následným mezistupněm před aplikováním vytvořené strategie je její hodnocení a provedení změn. Někteří autoři tento krok vpravují na finální stupeň procesu (např. Mallya), ale považují jej za účelný před implementací strategie, jelikož zabraňuje začlenění nedostatečné a chybné strategie do chodu organizace, která může zapříčinit selhání procesu a vést k procesu novému.

Kontrola je nedílnou součástí všech článků strategického procesu a veškerých činností organizace (manažerské funkce, výroba, rozvoj, atd), poněvadž přivádí zpětnou vazbu organizace o úspěšnosti, případných vadách a dalších ukazatelů, které mají dle Zuzáka potenciál „ohrožit dosahování strategických cílů a identifikovat nedosahování dílčích cílů a vznik problémů při implementaci strategie.“<sup>61</sup>

Evaluace u strategického řízení může mít mnoho forem. Jednotlivé typy kontroly mohou být členěny dle jejich zaměření kontrolovaného subjektu (vize, poslání atd.), dle činností v rámci tvorby strategie (analýzy, synergie, stanovování cílů) či

---

<sup>60</sup> FOTR, J. VACÍK, E. SOUČEK, I. ŠPAČEK, M. HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2. Kapitola 1.7. Identifikace faktorů ovlivňujících strategický záměr, s. 55.

<sup>61</sup> ZUZÁK, R. *Strategický management*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. ISBN 978-80-7251-460-1. Kapitola 7, Implementace strategie, s. 99.

dle kontrolních subjektů. Nejčastější formou kontroly u organizací jsou různé varianty auditů, např. finanční, interní. Metoda kontroly je zvolena na základě potřeb organizace a jejích personálních, technických a finančních prostředků.

Po identifikaci negativních činitelů jsou provedeny změny k jejich potlačení až zabránění a nadchází finální úloha strategického procesu, implementace strategie.

### **1.6.5 Implementace a provedení strategie**

Posledním úkolem strategického procesu je implementace strategie do chodu organizace a její úspěšná realizace. Implementace je procesem převádění strategie v podobě jejího listinného zpracování do reálného provozu organizace. Finální krok strategického procesu podle Zuzáka je „nejnáročnější částí, v které proces často selhává a nedojde k naplnění strategických cílů, je spojená s řadou problémů, které musí řešit jak vrcholový, tak i střední management na taktické úrovni organizace,<sup>62</sup>“ protože management organizace musí vytvořit vhodné prostředí k aplikaci strategie, jež bude jednotně participovat na úspěšném naplnění smyslu tohoto strategického kroku.

Výsledkem strategického procesu je úspěšné zavedení nové strategie do provozu organizace. Strategický proces je v budoucnu v pravidelných intervalech opakován, jelikož prostředí je velmi proměnlivé a organizace se musí na tyto změny adaptovat, jinak hrozí jeho selhání.

## **2 Strategické řízení u PČR**

Policie České republiky je jeden z ozbrojených bezpečnostních sborů, který vznikl v roce 1991 zákonem č. 283/1991 Sb. označen jako zákon České národní rady o Policii České republiky. Tehdejší policejní sbor se vyvíjel ze Sboru Národní bezpečnosti převážně ze Sboru Veřejné Bezpečnosti. V období České a Slovenské Federativní republiky působil a vynucoval své pravomoci výlučně na území České republiky.

---

<sup>62</sup>ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. ISBN 978-80-7251-460-1. Kapitola 7, Implementace strategie, s. 95.

Změna právní konstituce tohoto orgánu nastala v roce 2008 ve formě zákona o Policii České republiky č. 273/2008 Sb. zavádějící současnou právní úpravu. Zákon o Policii je základní právním předpisem tohoto sboru realizovaným v gesci Ministerstva vnitra a zaměřující se na ochranu veřejného pořádku, majetku a zdraví osob. Na rozdíl od armády České republiky jejich oprávnění jsou majoritně vázána s územím státu.

Základní úkoly Policie zákon definuje následovně „chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu (dále jen „mezinárodní smlouva“).“<sup>63</sup> Pro naplnění těchto úkolů a povinností Policie využívá pestrou škálu metod a postupů. Za příklad k uskutečnění jejich zákonných povinností lze pokládat výkonný strategické management na všech stupních organizace.

## **2.1 Oddělení koncepce a strategické koordinace**

Vnitřní struktura a hierarchie bezpečnostního sboru je též odvozena ze zmíněného právního předpisu. Jedním z útvarů označeným je Policejní prezidium, na jehož úrovni je zpracovávána strategická koncepce a strategické řízení Policie České republiky. Strategické řízení na nižších úrovních není jednotně ustanoveno. Dané útvary, krajské ředitelství či místní oddělení mohou principy strategického managementu aplikovat dle jejich odborného uvážení v duchu strategické dokumentace Policie.

V rámci vrcholové úrovně v roli tvůrců strategické dokumentace figuruje oddělení koncepce a strategické koordinace Policejního prezidia. Náplň činnosti oddělení je zaměřena na širokou škálu aktivit, jež je blíže upraven na webových stránkách Policie.

Mezi základní funkce lze podotknout:

- „a) formulaci koncepce organizace Policie a jejího organizačního rozvoje,
- b) formulaci koncepce zajištění a rozvoje lidských zdrojů Policie,

---

<sup>63</sup> Zákon č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky

- c) identifikaci a definici potřeb Policie v oblastech lidských zdrojů a sdílení znalostí,
- d) koordinaci činností Policie směřujících k naplnění cílů strategie řízení lidských zdrojů Policie,
- e) koordinaci tvorby dílčích strategií a politik Policie v oblastech zajištění, rozvoje a stabilizace lidských zdrojů a organizačního rozvoje,
- f) koordinaci tvorby analytických a koncepčních materiálů pro potřebu policejního prezidenta podle jeho specifikace,
- g) implementaci řízení podle kompetencí v Policii,
- h) součinnost s dalšími subjekty státní správy při tvorbě a změnách právních předpisů upravujících podmínky definice služebních a pracovních míst v Policii.<sup>64</sup>

Z důvodu důležitosti strategického dokumentu Policie České republiky je kladen apel na objektivitu v průběhu procesu kreaace, kvalitu podkladů, kompetentnost personálu, korektnost podkladů a aktuálnost. K náplni požadavků oddělení

- „a) shromažďuje informace a podklady pro analýzy v oblastech organizace a organizačního rozvoje Policie,
- b) zajištění a rozvoje jejích lidských zdrojů a další analytické činnosti v rámci své působnosti nebo podle vymezení policejním prezidentem,
- c) provádí analýzy potřeb Policie v oblastech organizace a organizačního rozvoje Policie,
- d) zajištění a rozvoje jejích lidských zdrojů a dalších oblastech v rámci své působnosti nebo podle vymezení policejním prezidentem,
- e) zpracovává návrhy koncepce, strategií a politik Policie v oblastech své působnosti a koordinuje zpracování obdobných výstupů v součinnosti více úseků prezidia pro policejního prezidenta<sup>65</sup> a mnoho dalších úkonů.

---

<sup>64</sup>*Oddělení koncepce a strategické koordinace* [online]. Policie České republiky. [cit. 15.12.2023]. Dostupné z: <https://www.Policie.cz/clanek/oddeleni-koncepce-a-strategicke-koordinace.aspx>

## 2.2 Strategická dokumentace Policie České republiky

Strategické dokumenty ovlivňující chod a působnost Policie jsou publikovány orgány sboru a dokumentace Ministerstva vnitra, což je zapříčiněno podřízeností bezpečnostní sboru v gesci ministerstva.

### 2.2.1 Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027

Vrcholovým strategickým dokumentem bezpečnostního sboru je Koncepce rozvoje Policie ČR. Aktuálně se jedná o koncepci rozvoje PČR do roku 2027 publikovanou v roce 2020 policejním prezidiem České republiky, který nahrazuje, aktualizuje a dále rozvíjí předchozí strategickou koncepci do roku 2020. Smyslem strategického dokumentu této síly je připravenost Policie na hrozby a rizika, jež sebou přináší budoucnost. Koncepce zásadně zvyšuje pravděpodobnost překonání hrozeb předpokládaných a připravuje orgán a jeho příslušníky na řešení nebezpečných situací plynoucích z nebezpečí každého dne či nepředvídaných událostí.

Dle koncepce je cílem listiny „zajistit připravenost Policie ČR na vývoj bezpečnostní situace a vytvořit rámec pro další kroky k modernizaci Policie ČR nejen v rámci jejího vybavení a vyzbrojení, ale v rámci efektivního plnění úkolů a dostatečné připravenosti policistek a policistů. Policie ČR chce být Policií připravenou na výzvy 21. století a spolehlivým garantem vnitřní bezpečnosti České republiky.<sup>66</sup>“ Koncepce rozvoje je členěna do sedmi základních částí se zaměřením na jednotlivé cíle, vize Policie v nadcházejících letech a následnou implementaci do chodu bezpečnostního sboru společně s nároky na provedení tohoto procesu.

---

<sup>65</sup> Oddělení koncepce a strategické koordinace [online]. Policie České republiky. [cit. 15.12.2023]. Dostupné z: <https://www.Policie.cz/clanek/oddeleni-koncepce-a-strategicke-koordinace.aspx>

<sup>66</sup> *Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027*. [online]. Praha: Policejní prezidium České republiky, [cit. 10.12.2023]. Dostupné z: [KR PČR 2027 \(dataplan.info\)](https://www.policie.cz/koncepty/koncepce-rozvoje-policie-cr-do-roku-2027)



### **2.2.1.1 Charakteristika současného stavu**

V úvodní části koncepce je představen aktuální stav bezpečnostní situace státu, policejních složek a výsledky SWOT analýzy. Základní informace a poznámky nastiňují současnou problematiku, na jejímž základě je ustanovena stávající koncepce rozvoje Policie ČR.

### **2.2.1.2 Globální a mezinárodní hrozby**

První skupina cílů je označena jako Globální a mezinárodní hrozby a obsahuje strategické cíle mířící dominantně na vnější hrozby.

#### **2.2.1.2.1 Boj proti terorismu a extremismu**

První skupinou strategických cílů je okruh hrozeb teroristického a extremistického charakteru různého typu. Touto hrozbou, která se v současnosti projevila jako velmi riziková, věnuje pozornost mnoho dalších strategických dokumentů. Některými z nich jsou již zmiňované dokumenty na úrovni vrcholové, kde se jedná o Bezpečnostní strategii či Koncepci boje proti projevům extremismu a předsudečné nenávisti 2021-2026 a Strategie ČR pro boj proti terorismu od roku 2013.

#### **2.2.1.2.2 Boj proti obchodu s drogami**

Již dlouhodobě problémovou oblastí je trestná činnost spojená s obchodem s drogami. Vzrůstu trestné činnosti napomáhají aplikace umožňující zakrytí konverzací a převody skrze kryptoměnu. Mimo odhalování a vyšetřování trestných činů se cíle zaměřují i na připravenost Policie jako celku na nové varianty páčání. S tímto cílem jsou propojeny i cíle v oblasti Policie pro 21. století věnující pozornost na vzdělání policistů a zvýšení kvality výbavy, techniky a informačních systémů Policie.

#### **2.2.1.2.3 Potírání kybernetické kriminality**

Dalšími cíli na poli nových typů trestné činnosti je boj s kybernetickou kriminalitou a dané cíle směřují mimo potírání této trestné činnosti, i na technologické vybavení policejních pracovišť.

#### **2.2.1.2.4 Boj proti korupci a hospodářské kriminalitě**

Cíle směřující na potlačení různých typů hospodářské trestné činnosti a prvků korupce je další skupinou cílů obsažených a dále rozvíjených u dalších

strategických dokumentů. V oblasti korupce lze zmínit Vládní koncepcí boje proti korupci 2023-2026.

#### **2.2.1.2.5 Potírání nelegální migrace**

#### **2.2.1.3 Vnitřní bezpečnost**

Druhou z okruhů strategických cílů vyvíjející z koncepce jsou pro oblast vnitřní bezpečnosti. Jak již bylo udáno výše, Policie České republiky má v gesci oblast vnitřní bezpečnosti na základě zákona o Policii.

##### **2.2.1.3.1 Prevence kriminality**

V úvodní části se dokument zabývá problematikou prevence kriminality, což popisuje jako „první předpoklad úspěšné policejní práce.<sup>67</sup>“ Hlavním zájmem jsou preventivní aktivity a jejich rozšíření na celorepublikové úrovni.

##### **2.2.1.3.2 Ochrana důležitých zájmů státu a prvků kritické infrastruktury**

Dalším strategickým zájmem je ochrana kritické infrastruktury, která je také objektem Bezpečnostní strategie České republiky. Koncepcí za cíle jmenovala kraci „podmínky pro plnění úkolů Policie ČR při ochraně důležitých zájmů České republiky a prvků kritické infrastruktury.<sup>68</sup>“ Ochrana kritické infrastruktury je obsahem činnosti i dalších bezpečnostních sborů.

##### **2.2.1.3.3 Zajištění plošné a nepřetržité dostupnosti základních služeb Policie ČR**

Obdobně jako u dalších složek integrovaného záchranného systému i Policie věnuje pozornost zefektivnění jednotek při reakci na rizikové situace a cílem „je zajistit nepřetržitou dostupnost služeb Policie ČR a rozvíjet akceschopnost prvosledových hlídek, pořádkových a speciálních pořádkových jednotek.<sup>69</sup>“ Tento cíl je dlouhodobým záměrem předchozích koncepcí rozvoje Policie ČR.

---

<sup>67</sup> *Koncepcí rozvoje Policie ČR do roku 2027*. [online]. Praha: Policejní prezidium České republiky, [cit. 10.12.2023]. Dostupné z: [KR PČR 2027 \(dataplan.info\)](#)

<sup>68</sup> *Koncepcí rozvoje Policie ČR do roku 2027*. [online]. Praha: Policejní prezidium České republiky, [cit. 10.12.2023]. Dostupné z: [KR PČR 2027 \(dataplan.info\)](#)

<sup>69</sup> *Koncepcí rozvoje Policie ČR do roku 2027*. [online]. Praha: Policejní prezidium České republiky, [cit. 13.12.2023]. Dostupné z: [KR PČR 2027 \(dataplan.info\)](#)

#### **2.2.1.3.4 Bezpečnost silničního provozu**

Zvýšení bezpečnosti a negativních dopadů dopravních nehod je obsahem mimo koncepci rozvoje i dalších strategických dokumentů Ministerstva dopravy. Například Strategie BESIP 2021-2030.

#### **2.2.1.3.5 Adaptace na změny charakteru páchané trestné činnosti**

Adaptabilitě bezpečnostního sboru na evoluci ve formě trestné činnosti a způsobu jejího páchaní je kladen důraz mimo tuto kapitolu i nepřímo v dalších částech.

#### **2.2.1.3.6 Nový systém policejní analytiky**

Účelem následných cílů je zvýšení efektivity a výkonosti policejní činnosti na základě aplikace metody analýzy ve formě analytických pracovišť. Koncepce za cíle dostavila službu odpovídající za to, aby složka „disponovala odborně, technologicky i technicky připravenou analytickou službou, která umožní efektivně zvládat narůstající náročnost trestního řízení a poskytovat podporu aktivního vyhledávání trestné činnosti, analyzovat její příčiny a napomáhat k jejímu předcházení.<sup>70</sup>“ Těmito kroky jednotky Policie naplňují základní úkoly sboru v oblasti prevence kriminality, tedy dle zákona o Policii předcházení trestné činnosti, a potlačování trestné činnosti. Společně s dalšími cíli koncepce vytváří jednotný systém prevence plynoucí z mnoha variant činností, ovlivňující přímo či nepřímo výskyt trestné činnosti.

#### **2.2.1.3.7 Efektivní nástroje pro podporu trestního řízení a další cíle**

Kapitola je uzavřen okruhem různorodých cílů k nastolení vyšší úrovně vnitřní bezpečnosti a účelnosti policejní profese. Některými z cílů je „schopnost zásahových jednotek dorazit na místo zásahu na celém území České republiky do 120 minut,“ „rozvoj schopnosti Policie ČR provádět opatření k ochraně nebo obnovení vnitřního pořádku.<sup>71</sup>“ A mnoho dalších úkonů ke zlepšení zásahů policejních jednotek a spolupráce s dalšími složkami IZS.

---

<sup>70</sup> *Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027.* [online]. Praha: Policejní prezidium České republiky, [cit. 14.12.2023]. Dostupné z: [KR PČR 2027 \(dataplan.info\)](https://www.dataplan.info)

<sup>71</sup> *Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027.* [online]. Praha: Policejní prezidium České republiky, [cit. 14.12.2023]. Dostupné z: [KR PČR 2027 \(dataplan.info\)](https://www.dataplan.info)

#### **2.2.1.4 Policie pro 21.století**

Poslední sférou cílů koncepce je postavení Policie v současné době a evoluce sboru do budoucna s využitím nových metod a prostředků za účelem vytvoření tzv. Policie pro 21.století.

##### **2.2.1.4.1 Moderní technologie a moderní nástroje forenzního zkoumání**

Z důvodu rychlého pokroku ve všech oblastech lidského života a vědy je nutné pro Policii neustálý progres v okruhu metod, technologií, technik, lidských sil a investic do nových prostředků či inovací forenzního zkoumání, pracovišť na úrovni krajské a celostátní.

##### **2.2.1.4.2 Rozvoj využití letecké techniky a bezpilotních leteckých prostředků**

Na poli letecké služby Policie v nadcházejících letech plánuje využívání nových leteckých prostředků, jmenovitě dronů, též „zvýšit letovou činnost i v nočních hodinách,<sup>72</sup>“ a další kroky jejichž smyslem je rychlejší přeprava po celém území České republiky za využití současné letecké techniky a ve spolupráci s dalšími poskytovateli leteckých služeb složek IZS.

##### **2.2.1.4.3 Rozvíjení mezinárodní spolupráce**

Obdobně jako u spolupráce se složkami IZS Policie se zaměřuje i na vytvoření spolupráce na úrovni mezinárodní.  
vlastní proaktivitu.

##### **2.2.1.4.4 Organizační struktura pro 21.století**

K zabránění zastarání sboru v jeho praktikách, postupech koncepce ustanovuje cíle k posunutí složek Policie dále a vybudování struktury, „která bude účinnou, účelnou a hospodárnou odpovědí na nové výzvy a budoucí proměny bezpečnostního prostředí.<sup>73</sup>“ Za jednu z možných aktů modernizace považují vytvoření složek strategického řízení na krajské a v ideálním případě i místní úrovni. Strategický management silně zvyšuje potenciál dané jednotky a její

---

<sup>72</sup> *Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027*. [online]. Praha: Policejní prezidium České republiky, [cit. 14.12.2023]. Dostupné z: [KR PČR 2027 \(dataplan.info\)](https://www.dataplan.info)

<sup>73</sup> *Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027*. [online]. Praha: Policejní prezidium České republiky, [cit. 14.12.2023]. Dostupné z: [KR PČR 2027 \(dataplan.info\)](https://www.dataplan.info)

výkonnost v budoucnu. Přesto tento proces s sebou nese velké finanční a personální nároky a změnu struktury.

#### **2.2.1.4.5 Zajištění adekvátního vybavení a pracovních podmínek**

Další finančně náročnou skupinou cílů je vybavení Policie technikou, vybavením a ekonomických složek.

#### **2.2.1.4.6 Profesionální policisté a rozvoj informační podpory**

Poslední cíle koncepce jsou orientovány na policisty, z pohledu náborového řízení a dalšího vzdělávání příslušníků a vývoje informačních a jiných systémů a technologií Policie. Je kladen důraz na metody ke zvýšení zájmu o práci u Policie České republiky a vzdělávání a přípravu kandidátů.

#### **2.2.1.5 Implementace a vyhodnocení**

Závěrečná část koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027 uvádí zdroje sboru, jak po stránce personální, tak finanční. Též nabízí bližší strukturu procesu implementace a jeho následné vyhodnocení. Koncepce je uzavřena zhodnocením předchozí koncepce.

### **2.3 Strategie prevence kriminality v PČR na léta 2022-2027**

Strategické cíle a další strategické fenomény v oblasti prevence kriminality přivádí Strategie prevence kriminality v PČR na léta 2022-2027. Strategie z důvodu jejího nového data reaguje na změny, které nešly koncepcí rozvoje předvídat a velmi ovlivnili strukturu kriminality v posledních dvou letech. Převážně se jedná o trestnou činnost spáchanou v období pandemie Covid 19 a změn spojených s vyhlášením nouzového stavu, růst dezinformací a posunu trestné činnosti do kyberprostoru. Ustanovení strategie v některých oblastech dále rozvádí další strategické dokumenty, jakožto například Národní strategie kybernetické bezpečnosti ČR 2021-2025, poněvadž strategie se nesoustředí na specifické formy trestné činnosti a rozpracovává problematiku obecné a z důvodu rostoucího nebezpečí kybernetické kriminality je její prevence též součástí strategie.

Obecná kriminalita je dle statistického přehledu kriminality nejvíce zastoupenou trestnou činností a jedné se o typy násilné, mravnostní a majetkové. Obor obecné kriminality SKPV ji blíže popisuje „jak formu násilného jednání, tak i formy nenásilné, které svoji společenskou nebezpečností významně ovlivňují veřejné

mínění občanů o své bezpečnosti.<sup>74</sup> Strategie pracuje se stejným pojmem jako předchozí strategický dokument, a to globální cíl, jakožto „závazek, že Česká republika bude i v následujícím období tento systém udržovat a posilovat, k zajišťování bezpečí zlepšování kvality života jak jednotlivců, tak i skupin obyvatel a celých komunit bude podporovat preventivní přístupy, a to vše v souladu s principy moderního demokratického právního státu.<sup>75</sup> V závěrečné části Strategie nabízí plán implementace a finanční nároky k její realizaci.

Východiskem teoretické části jsou základní poznatky týkající se strategického managementu a jeho specifik u Policie České republiky. Dalšími důležitými prvky pro analytickou část jsou jednotlivé kroky procesu strategického řízení s důrazem na SWOT analýzu a implementace těchto poznatků do návrhové části práce.

---

<sup>74</sup> *Odbor obecné kriminality. Online.* Dostupné z: <https://www.Policie.cz/clanek/uskp-ook-odbor-obecne-kriminality.aspx>. [cit. 15.12.2023].

<sup>75</sup> *Strategie prevence kriminality v PČR na léta 2022-2027.* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra, [cit. 14.12.2023]. Dostupné z: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/strategie\\_2022-2027.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/strategie_2022-2027.pdf)

### 3 Praktická část

V praktické části této práce budou aplikovány poznatky a zjištění plynoucí z teoretické části diplomové práce se zaměřením na tematiku strategického řízení u Policie České republiky. Cílem této práce je posouzení současného stavu strategického řízení ve veřejné správě a následný návrh nového systému řízení. K naplnění tohoto cíle byla vybrána Policie ČR se zaměřením na Oddělení koncepce a strategické koordinace Policejního prezidia, které je hlavním orgánem upravující tuto problematiku u sboru. Praktická část bude dále členěna na dvě na sebe navazující části.

V prvním díle bude analyzována současná úroveň strategického managementu u bezpečnostního sboru. K dosažení cíle této oblasti bude využita metoda analýzy, komparace a následné syntézy poznatků plynoucích ze strategické, koncepční dokumentace Policie ČR, veřejné správy, zákonů (převážně zákon o Policii České republiky), dokumentů poskytnutých Oddělením koncepce a strategické koordinace a dalších informací týkající se této tematiky. Dále budou zkoumány výsledky dotazníkového šetření u pracovníků oddělení Policejního prezidia. Metody dotazníků dle kolektiva autorů Kozel a spol. „představují formuláře (papírové nebo elektronické) se sérií otázek na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí<sup>76</sup>“

Získané informace budou uplatněny v druhém díle praktické části, v oblasti návrhové. Na základě výchozích poznatků analytické části bude vytvořen návrh strategie strategického řízení u Policie České republiky. Výhodiskem a cílem této práce je vytvoření návrhu strategického řízení u Policie České republiky na základě analýzy současného stavu, který nabídne kvalitnější a efektivnější způsob strategického managementu u vybraného bezpečnostního sboru.

---

<sup>76</sup> KOZEL, R. MYNÁŘOVÁ, L. SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Česko, Grada, 2011. ISBN 9788024735276. Kapitola 6, Dotazování, s. 200.

### 3.1 Analytická část

Analytická část práce bude uspořádána dle předmětu analyzování. Nejprve bude představena krátká analýza Policie České republiky a následně budou představeny jednotlivé strategické fenomény s bližším změřením na strategické cíle. Poté se důraz přesune na zhodnocení dotazníků zástupců oddělení zabývajících se strategickou dokumentací sboru.

#### 3.1.1 Policie České republiky

Policie České republiky je největším ozbrojeným bezpečnostním sborem v České republice s celostátní působností. Personální stav sboru k roku 2023 „činil celkový evidovaný početní stav příslušníků Policie České republiky (dále jen „policistů“) 39 422 osob<sup>77</sup>“ dle dat poskytnutých na webových stránkách Policie, tedy osob ve služebním poměru dle zákona o příslušnících bezpečnostních sborů. Další funkce vykonávají zaměstnanci, s nimiž je uzavřena pracovní smlouva dle zákoníku práce. Obě tyto složky slouží k naplnění úlohy Policie a jednotlivých cílů, které budou postupně představeny níže.

Policejní sbor dle zákona o Policii má za úkol „chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek.“<sup>78</sup> K výkonu této povinnosti má jedinečnou pravomoc a zákonem jsou mu svěřena specifická práva a povinnosti k zajišťování stavu vnitřní bezpečnosti. Předmětem jejich působení je vše v oblasti vnitřní bezpečnosti, jež není ve výlučné pravomoci jiného bezpečnostního sboru.

Pravomoc v oblasti strategického řízení je vkladena do pracovní náplně Oddělení koncepce a strategické koordinace Policejního prezidia a v oblasti řízení lidských zdrojů odbor personální. Při tvorbě práce byla kladena pozornost převážně na strategické dokumenty a koncepce Policie a poznatky v nich obsažené.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, činnost strategického řízení zastává výlučně oddělení Policejního prezidia a na nižších úrovních není v gesci

---

<sup>77</sup> *Početní stavy příslušníků Policie České republiky*. Online. Policie. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/zverejnene-informace-2023-pocetni-stavy-prislusniku-policie-ceske-republiky.aspx>. [cit. 2024-01-12].

<sup>78</sup> Zákon č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky



žádného subjektu či orgánu. Kdežto oblast personální má zastoupení na nižších úrovních, například personální odbory krajských ředitelství.

Pro naplnění cíle práce budou v následné části analyzovány poznatky o úrovni strategického řízení sboru majoritně ze strategické, koncepční dokumentace, zákona po Policii České republiky a veřejně dostupných informací poskytnutých na webových stránkách Policie České republiky a dalších orgánů státní správy, jelikož mnoho specifických poznatků není veřejnosti přímo dostupné.

Mimo již zmíněný zákon o Policii určující nosné kameny sboru další aktuální informace o směřování sboru v budoucnu a jejich strategických fenoménů, tedy jednotlivé cíle a strategie, jsou pro dané období obsaženy v Koncepci rozvoje Policie ČR do roku 2027.

Tento strategický dokument vytváří podklad pro fungování bezpečnostního sboru v neustále se měnícím prostředí a nabízí varianty řešení rizik a hrozeb vzbuzující potenciální nebezpečí pro existenci Policie, vnitřní bezpečnosti státu a ovlivňující chod organizace. Koncepce též funguje jako základní dokument obsahující kroky k dalšímu rozvoji Policie. Například v kapitole Potírání nelegální migrace představuje cíle, jejichž naplněním potlačí tuto problematiku oblast.

Z pohledu analýzy Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027 jako koncepčního dokumentu mající velkou hodnotu v systému strategického řízení Policie ČR, bylo zjištěno, že svou funkci plní více než řádně. Případné nedostatky jsou v mnoha případech upraveny jiným strategickým či koncepčním dokumentem. Obsah a směřování Koncepce je sestaveno na základě analýzy současné bezpečnostní, ekonomické situace v ČR s posouzením dalších faktorů, kterými jsou stav nezaměstnanosti, policejního sboru a úspěšnost předchozí Koncepce rozvoje do roku 2020. Díky tomuto procesu její obsah odpovídá potřebám České republiky. Přestože je každoročně zkoumán postup implementace Koncepce rozvoje PČR a rizika ji ovlivňující, tyto informace nejsou veřejně dostupné a nelze posoudit současný stupeň implementace koncepce rozvoje, jeho úspěšnost a nedostatky v plné míře.

#### **3.1.1.1 Poslání**

Posláním Policie České republiky je pomáhat a chránit. Spojení slov, které je známé široké veřejnosti a zastává i roli sloganu Policie. Poslání sboru lze nalézt v Koncepci rozvoje Policie 2020 a již dlouhá léta je pro mnoho obyvatel nedílnou

součástí jejich představy o Policii ČR. Pomáhat a chránit vystihuje přímo význam Policie, jejich smysl a úkol. Takto stanovené poslání považují za velmi chytré, smysluplné, jasné a efektivní. Spojení je chytlavé pro veřejnost, lehce zapamatovatelné s hlubším významem.

### **3.1.1.2 Strategické cíle**

Z důvodu komplexnosti činnosti sboru je přestaveno široké spektrum strategických cílů vyvěrající z rozdílných dokumentů, kodexů, interních postupů, předpisů a dalších právních předpisů. V práci budou vykresleny cíle plynoucí z aktuální Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2027, etického kodexu sboru, Strategie prevence kriminality v ČR na léta 2022–2027 atd. Jednotlivé cíle budou rozděleny dle jejich primárního zdroje.

#### **3.1.1.2.1 Etický kodex Policie České republiky**

Základní cíl Policie ČR je obsažen v etickém kodexu sboru. Vystihuje vyšší smysl a důležitost jednotek Policie pro všechny státní občany a Českou republiku. Za cíl etický kodex vytyčil „chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti, prosazovat zákonnost, chránit práva a svobody osob, preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji, usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti.“<sup>79</sup>

#### **3.1.1.2.2 Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2027**

Aktuální koncepce své cíle člení do třech základních dílů dle zaměření na globální a mezinárodní hrozby, vnitřní bezpečnost a další rozvoj Policie v nadcházejících letech označenou jako Policie 2.0 - Policie pro 21.století. Rozdělení cílů nabízí další rozvoj a potlačení rizik různého zdroje. Cíle se vzájemně propojují a představují velmi funkční a výkonnou koncepci.

Převážně v oblasti první a poslední je propojení se strategickými listinami jiných orgánů státní správy. Například mezinárodní bezpečnostní strategii obsahující cíle vztahující se na zájmy státu či strategický rámec rozvoje veřejné správy v období 2021-2030. Také se zde projevuje vliv specializovaných zákonů, jakožto zákon o digitalizaci veřejné správy. Tímto lze nastínit komplexnost strategického

---

<sup>79</sup> *Etický kodex Policie České republiky*. Online. Policie. Dostupné z: <https://www.Policie.cz/clanek/eticky-kodex-Policie-ceske-republiky.aspx>. [cit. 2024-01-10].

řízení u složky Policie ČR z důvodu širokého množství právních předpisů a dalších strategických dokumentů.

Zaměření jednotlivých kategorií strategických cílů odpovídá dlouhodobé struktuře kriminality v České republice, převážně u cílů soustředěné na trestné činy dlouhodobě negativně ovlivňující společnost. Příkladem je drogová kriminalita a bezpečnost silničního provozu. Oba jevy jsou obsahem mnoha minulých strategických dokumentů, projektů a dalších programů ze strany státu, ministerstev a Policie ČR mající za cíl snížení negativních následků, dopadů, vážnosti projevu kriminality atd. Přestože je kladena velká pozornost, nedaří se výrazně potlačit prvky této kriminality.

Mimo cíle orientované na kriminalitu, koncepce určuje v poslední oblasti strategické cíle tzv. rozvojové neboli cíle, jejichž obsahem je rozvoj a posun policejního sboru. Struktura cílů lze rozčlenit na dvě skupiny dle subjektu jejich zájmu, na personální a technické. Kladení důrazu na lidské zdroje sboru je velmi důležité, poněvadž zaměstnanci, v tomto případě dominantně příslušníci, jsou jádrem instituce a jejich existence je na ně vázána.

Při nastiňování cílů bude zachováno členění a označení dle koncepce pro rozvoj Policie České republiky do roku 2027. V rámci analýzy se budeme zajímat i dosavadními opatřeními pro naplnění cílů.

### **3.1.1.2.3 Globální a mezinárodní hrozby**

Základní obsah a způsob stanovení cílů považuji za vhodný, jelikož gesce vnější bezpečnosti je ve spolupráci s dalšími bezpečnostními sbory. Z pohledu policejních složek jsou cíle popsány více obecně a jedná o konstantní cíle zabývající se dlouhodobě problematickými jevy.

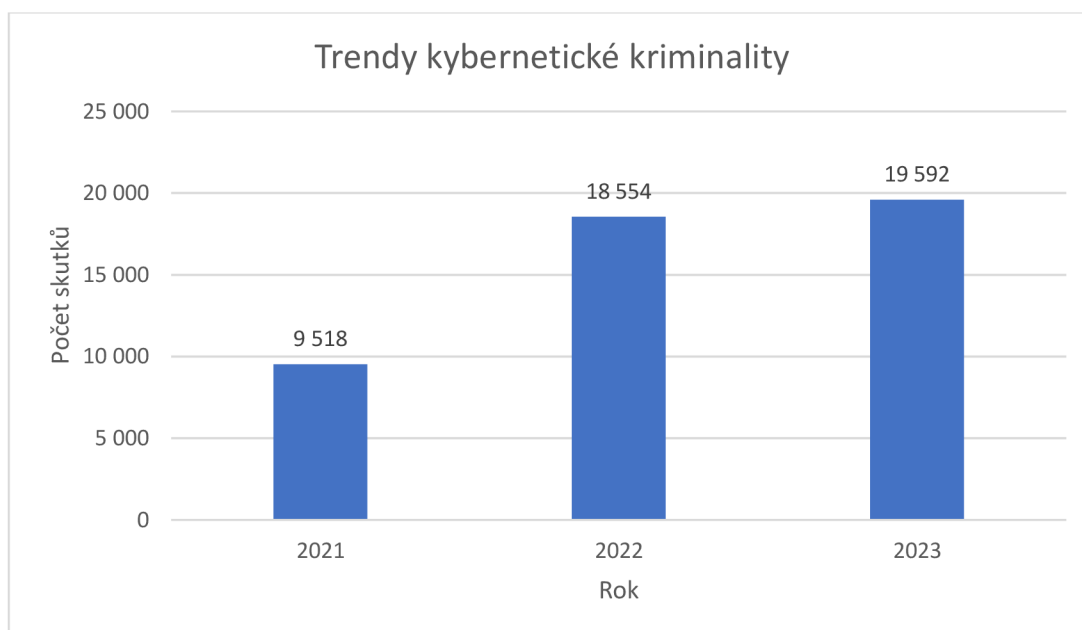
Většina cílů této oblasti je již dlouhodobým obsahem koncepcí rozvoje Policie a dalších strategických dokumentů, které se na danou problematiku zaměřují. Tato vzájemná propojenost zefektivňuje činnost sboru a též umožňuje rychlé reakce na změny prostředí. Vhodným případem je problematika terorismu, extrémismu a boje s drogami, které jsou mimo specifické dokumenty i agendou specializovaných útvarů Policie ČR. Policejní sbor v rámci těchto oblastí navázal dlouholeté partnerství s ostatními policejními sbory jiných států, mezinárodními institucemi na poli policejní a justiční. Současná bezpečnostní situace České republiky je ukázkou úspěšnosti dosavadního postupu.

Ačkoliv obsah strategických cílů této kategorie je již tradiční a v základní podobě se neliší od formulace cílů určených minulými strategickými dokumenty obdobného typu, u kriminality, v níž byl zaznamenán posun, vývoj, je tato odchylka zapracována do koncepce.

### **Kybernetická kriminalita**

Z grafu je patrné, že nejvíce rostoucím trendem trestné činnosti je oblast kybernetické kriminality, která s sebou přináší široké spektrum forem páčání. Od hackerských útoků, podvodů na internetu po její prvky v dalších formách trestné činnosti, například drogová trestná činnost. Kybernetická kriminalita dosahuje 10 % z celkové kriminality dle statistiky Policie ČR, ale její vzrůstající trend počtu evidovaných trestných činů vykazuje nutnost pozornosti, převážně ve vybraných krajích, kde situace je velmi riziková. Za cíl při potírání kybernetické trestné činnosti byla stanovena „přípravenost Policie ČR pro boj s kybernetickou kriminalitou, zajištění výkonné technologické vybavenosti i podpůrných pracovišť na úseku kybernetické kriminality a její periodické obměny v dalších obdobích, zajistit výstavbu ICT systémů dle potřeb specializovaných výkonných pracovišť SKPV.“(citaci) V následujícím grafu je znázorněn nárůst kybernetické kriminality od roku 2021 do roku 2023. Z grafu je patrný rapidní nárůst mezi lety 2021 a 2022 a postupné vzrůstající tendence v roce 2023.

Graf 1: Trend Kybernetické kriminality



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zasaženým krajem byl Karlovarský kraj a dále se jednalo o kraje s tradičně vyšší registrovanou kriminalitou jako jsou Středočeský, Moravskoslezský, hlavní město Praha atd. Převážně u Karlovarské kraje se počet útoků každoročně zvyšuje a opatření a snahy kraje o potlačení kriminality se ukazují jako neefektivní. Z pohledu preventivních opatření kraj, města a vesnice vytváří vlastní programy prevence cílící na potencionální oběti kybernetických útoků a podvodů na internetu. Přesto dle statistiky je patrná vada při aplikaci opatření, poněvadž množství spáchané kybernetické kriminality roste v některých oblastech každoročně až dvojnásobně.

Kvůli aktuálně rapidně vzrůstajícímu počtu případů kybernetické kriminality byly stanoveny cíle směřující na zajištění technologické podpory a kreaci specializovaných pracovišť. Úspěchem v naplňování stanovených cílů je vznik specializovaného útvaru. Na úrovni Policie ČR v roce 2023 byl vytvořen nový policejní útvar s celostátní působností mající za úkol boj proti terorismu, extrémismu a kybernetické bezpečnosti, označen jako NCTTEK neboli Národní centrála proti terorismu, extremismu a kybernetické kriminalitě SKPV. Existence tohoto útvaru a další zaměření na problematiku hrozeb extrémismu a terorismu zvýšilo boj s touto kriminalitou a hrozbami. Za hlavní příčinu vzrůstu pozitivních dopadů na potlačování této kriminality považují specializaci pracovníků útvaru a samotné zaměření všech složek instituce na potlačování trestné činnosti daného typu. Mnoho útvarů a oddělení není schopno vynaložit dostatečný počet pracovníků a dalších zdrojů na jednotlivé případy s prvky extremismu, terorismu a kybernetické kriminality. Též komplexnost těchto trestných činů vynakládá vyšší nároky na vzdělání, specializaci a technické prostředky, vytváří pole pro spolupráci se specialisty v oboru. Přesto hlavním faktorem zvyšujícím úspěšnost útvaru je dostatek financí pro technologické vybavení, personál, zisk specialistů v oboru a další vzdělání dosavadních zaměstnanců.

Cíle zaměřené na technologické vybavení podpůrných pracovišť mimo útvar NCTTEK nelze doposud požadovat za splněné. Za důvod považují finanční nároky. Vznik nového útvaru přinesl pro Policii velké finanční, technické, technologické a personální výdaje a další kroky k naplnění cíle budou pravděpodobně uskutečněny v budoucnu.

Za nedostatek v této oblasti považuji omezené zaměření projektů prevence kybernetické kriminality hlavně v zasažených krajích. Prevence je pokládána za jeden z nejvhodnějších způsobů potírání kriminality, protože zamezuje vzniku či pokračování v nelegálním jednání. Policie ČR v rámci vzdělání veřejnosti zavedla již škálu programů typu bezpečnost na internetu, zamezení zneužívání dětí na internetu atd. Příkladem některých projektů je tvoje cesta online a mezinárodní kampaň řekni ne. Programy jsou směřovány na potenciální oběti a není doposud realizováno mnoho preventivní program, jejichž subjektem je potenciální pachatel.

Z pohledu prevence je též vhodné vytvoření programů pro potenciální oběti a potenciální pachatele. Jelikož některé z tradičních forem trestných činů se přesunuly do této oblasti, změnila se i struktura pachatelů a obětí. Dálkový přístup též umožňuje vyšší anonymizaci pachatele a věk pachatelů kybernetické kriminality je nižší než u tradičních typů trestné činnosti. Například u podvodů v kybernetickém prostředí lze nalézt dosti větší počet mladistvých pachatelů než u podvodů tradičních.

U mladistvým též vzrůstá patologické jednání označené jako kyberšikana. Formy šikany v prostředí internetu mohou od posměšků vést k vydírání, šíření intimních fotografií až po navádění k sebevraždě. Z tohoto důvodu se objevuje možnost výukových programů pro děti a mladistvé k potlačení eventuálního páchaní trestné činnosti. Jednalo by se o vzdělávací přednášky, projevy či programy podobné prevence proti drogám, které se dlouhodobě provádí na základních a středních školách příslušníky Policie.

Programy prevence je též vhodné zaměřit na zvláště zranitelné oběti, seniory. V rámci toho byla realizována přednáška o bezpečí v kybernetické prostředí v Libereckém kraji, ale jednalo se o více raritní událost a lze doporučit realizaci více projektů a programů prevence pro seniory. Starší osoby bývají více ovlivnitelné a méně se orientují v online prostředí a jejich manipulace skrze podvody ve formě emailů či reklam je jednodušší. Prevence věnující se těmto obětem zaměřující se na jejich vzdělávání s počítačovou technikou je realizována majoritně neziskovými organizacemi a městskou Policií dané lokality.

## **Drogová kriminalita**

Z pohledu druhé z již tradičních objektů Koncepce rozvoje je drogová trestná činnost. Cíle jsou velmi obdobné předchozím strategickým dokumentům věnovaným této problematice a směřují na připravenost a potírání drogové trestné činnosti ve formě primární a sekundární. Obdobně jako u jiných forem kriminality i drogové trestné činnosti jsou věnovány specializované strategické dokumenty.

Potlačení drogové kriminality v prostředí internetu je velmi komplikované pro Policii, protože je velmi populární pro obchod s drogami využívání šifrovaných aplikací typu Telegram, které zabraňují přístupu ke konverzacím bez přihlašovacích údajů. Dalším negativním faktorem je způsob platby skrze kryptoměny, kde nelze sledovat tok peněz.

Jedním krokem k naplnění cíle byl seriál Adkis o negativních dopadech užívání drog, který je realizován ve spolupráci Policie ČR v rámci Kampaně 33.

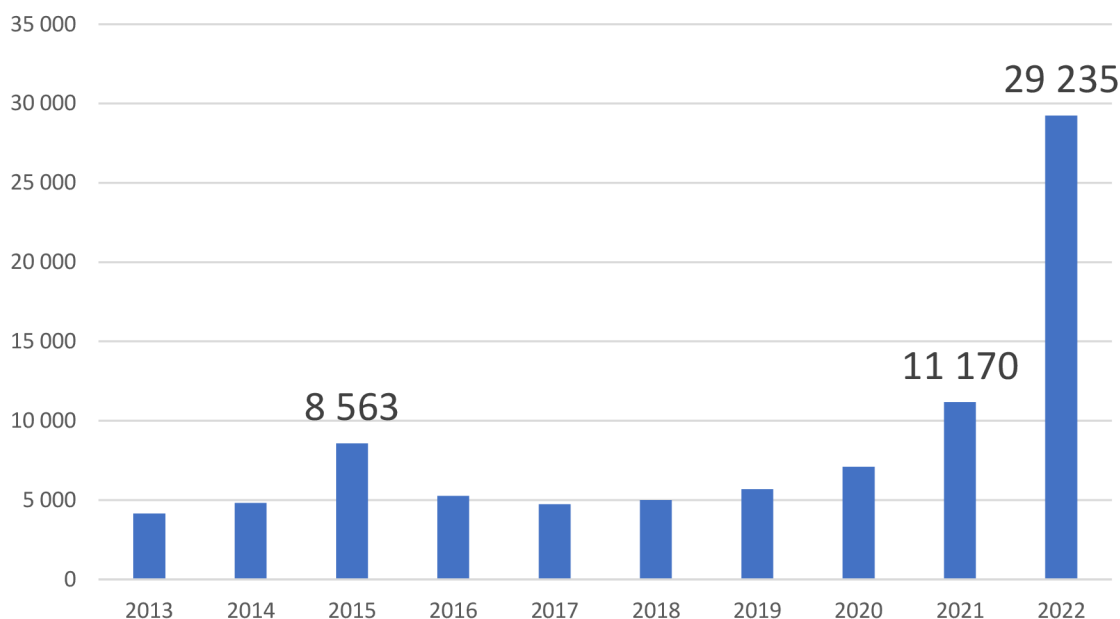
Nelze posoudit další kroky Policie ČR k naplnění cílů, ale dle statistik kriminality je úroveň drogové trestné činnosti obdobná předchozím létům, s propadem během pandemie Covid 19.

## **Nelegální migrace**

Poslední z hlavních cílů jsou snahy kladené na potírání nelegální migrace. V posledních třech letech byl evidován vysoký nárůst počtu nelegálních migrantů na území České republiky. V roce 2022 se dle zjištění Policie jednalo o nárůst migrace zapříčiněné migrační vlnou a v posledních měsících je důvodem válečný konflikt na Ukrajině. S tímto problémem Koncepce rozvoje nemohla počítat, protože je to ojedinělé navýšení nejen nelegálních migrantů, ale také osob se statutem dočasné ochrany. Od počátku konfliktu dle informací Ministerstva vnitra bylo uděleno 504 107 dočasných ochran pro osoby zasažené válečným konfliktem na Ukrajině a nyní se čísla pohybují okolo 325 tisíc osob.

V roce 2022 bylo evidováno přes 29 tisíc případů nelegální migrace, jak je znázorněno níže. Přestože Policie učinila některé kroky k potlačení nelegální migrace, dosavadní snahy se ukazují neefektivní.

Graf 2. Vývoj nelegální migrace



Zdroj. Bilance roku 2022

Nelegální migrace je hrozbou i na úrovni Evropské unie, ačkoliv je Česká republika tranzitní zemí pro převoz migrantů, je nutné aplikovat veškeré úsilí k potlačení prudce vzrůstajícího trendu. Považuji za vhodné v další koncepci či jiném strategickém dokumentu věnovat pozornost na nové trendy ve sféře nelegální migrace a zaměřit se na nejvíce zasažené kraje.

#### **3.1.1.2.4 Vnitřní bezpečnost**

Druhou kategorií cílů je sféra vnitřní bezpečnosti, která neklade důraz na potírání jednotlivých forem trestné činnosti přímo, ale na celkový systém aktivit ovlivňující bezpečnost státu.

V rámci kategorie lze nalézt určitou návaznost mezi danými skupinami strategických cílů tvořící jednotný systém opatření rozvíjející policejní sbor.

Mimo specifickou oblast prevence a bezpečnosti silničního provozu, jsou cíle prezentovány postupně a každá další skupina navazuje na předcházející a rozvíjí ji o pokračující fenomén.

#### **Prevence kriminality**

První je uvedena skupina cílů vycházející z nutnosti adaptace sboru na změny trestné činnosti, v čemž pokračuje vývoj systému policejní analytiky. Neboť pokud jsou provedeny změny ve způsobu odhalování a vyšetřování orgány



Policie, je nutné poskytnout revidovaný systém analytických činností odpovídající novým požadavkům pro potírání kriminality.

Koncepce rozvoje též představuje základní strategické cíle v oblasti prevence kriminality, které jsou poté obsahem samostatné koncepce prevence, jež ustanovuje specifičtější strategické cíle pro dosažení cílů obou koncepcí. Koncepce na prevenci kriminality nahlíží více obecně a představuje cíle zajišťující fungování systému prevence. Bližší zaměření je obsahem Strategie prevence kriminality v PČR na léta 2022-2027, která převádí cíle obecné do specifiky orientovaných kategorií věnovaných daným skupinám.

Strategie prevence přistupuje ke strategickým cílům odlišně od koncepce rozvoje a každá kapitola je upravena dle potřeb kategorie strategických cílů. Například první cíl je z důvodu jeho zaměření definován na základě jeho subjektů, metod k jejich aplikaci, kdežto na další cíle je nahlíženo z pohledu specifických cílů, sloužících k naplnění strategického cíle dané kapitoly. Specializovaná úprava řešení jevu zvyšuje šanci na splnění cíle.

V oblasti prevence kriminality Policie ČR plánuje tvorbu systému specialistů na všech úrovních Policie. K naplnění tohoto cíle Policie, Ministerstvo vnitra i městské Policie vybraných krajů. Jedním z metod zvyšování zájmu o tuto pozici je nárůst platu asistenta prevence kriminality a další benefity spojené s prací ve veřejné správě. Jelikož se funkce asistenta prevence ukazuje jako velmi benefiční z hlediska prevence kriminality a též z pohledu navázání vztahů mezi Policií a zástupci lokalit s vyšší kriminalitou či patologickými způsoby chování, je pozice vytvořena i u složek městské Policie vybraných krajů. Jedná se především o kraje se sociálně vyloučenými lokalitami, či s vyšší kriminalitou. Například Městská Policie Karlovy Vary a Plzeň.

Policie ČR a Ministerstvo vnitra se dlouhodobě věnují programu asistent prevence a již od roku 2015 jsou zaváděny projekty s cílem zvýšení počtu míst a rozšíření lokalit, které se bude daný asistent věnovat. Preventivní programy tohoto typu mají dlouhodobou úspěšnost a program asistent prevence města Děčín opakovaně byl nominován do národního kola Evropské sítě prevence kriminality. Nelze přesně posoudit současný vývoj z umístování preventistů a jejich úspěšnost, jelikož není zveřejněna detailnější statistika, protože prevence

lze velmi komplikovaně analyzovat. Protože efektivní prevence směřuje do budoucna a zabraňuje vzniku trestné činnosti.

Cíle Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027 jsou v této oblasti postupně naplňovány, ačkoliv zde sledávám nedostatky ve zveřejňování preventivních programů pro veřejnost. Je komplikované nalézt aktuální informace o probíhajících programech prevence, nebo bližší informace o úspěšnosti předcházejících projektů. Informace o projektech jsou zveřejněné na webových stránkách Policie ČR více zběžně a bylo by vhodné veřejnost více angažovat v prevenci kriminality, seznamovat je o aktuálních projektech v jejich lokalitě a snažit se vytvořit bližší vztah mezi Policií a občany. V tomto ohledu jsou velmi efektivní neziskové organizace a městská policie.

Městská Policie mnoha krajů připravuje preventivní projekty v reakci na zaznamenané problémové faktory v kraji. Poněvadž zde není komplexní postup tvorby projektu, může realizace preventivních opatření být mnohem rychlejší a její obsah je konstruován přímo na potřeby lokality. Dalším pozitivním faktorem je bližší vztah mezi občany kraje a městskou policií dle principů Community Policing, jež sblížuje Policii s jejími občany.

### **Silniční provoz**

Oblastí cílů s vysokou realizací stanovených opatření je bezpečnost silničního provozu. Počet zaznamenaných dopravních nehod od roku 2018 klesá s největším propadem v roce 2020 vlivem pandemie Covid 19. Ke zvýšení počtu a závažnosti Policie ČR v Koncepti rozvoje upřesnila opatření, které mají společně s dalšími kroky docílit k udržení bezpečnosti silničního provozu. Mimo kreaci nového oddělení, které bylo jedním ze způsobů naplnění cíle, byl kladen důraz na zvýšení počtu příslušníků dopravní Policie, což nebylo provedeno. Za důvod lze pokládat dlouhodobý podstat a nedostatek finančních prostředků, jež komplikují realizaci mnoha strategických cílů. Od roku 2022 byly uvedeny v činnost dvě instituce označené jako speciální oddělení dohledu pro oblast Čech a celé České republiky. Přestože nebyly dosaženy všechny prostředky, je úroveň bezpečnosti silničního provozu velmi vysoká a lze pokládat její růst v budoucnu, jelikož jsou zaváděny další technické prostředky umožňující rozsáhlou kontrolu dopravní situace. V této oblasti neshledávám mnoho

nedostatků, protože gesci silničního provozu je věnována Strategie BESIP 2021-2030, Resortní akční plán bezpečnosti a plynulosti silničního provozu na období 2023-2024 a také je obsahem činnosti Ředitelství služby dopravní Policie.

Další strategické cíle se zabývají modernizací současných postupů, metod, systémů a dalších organizačních struktur, jelikož se jedná o interní změny, nejsou postupy k docílení těchto cílů doposud zveřejněny a nelze je blíže analyzovat. Z mého názoru jsou cíle stanoveny velmi logicky v reakci na zjištěné změny v trendech a charakteru trestné činnosti, jsou orientovány na modernizaci jednotlivých stupňů při odhalování trestné činnosti. Poněvadž jsou inovovány všechny na sebe navazující kroky zamezuje se nedostatkům, které by mohly nastat při úpravě pouze jednoho z nich. Novelizace celého systému zastrešující vnitřní bezpečnosti je krok velmi náročný na stránku finanční, personální, technickou, technologickou, ale pokud bude proveden dle plánu rapidně zefektivní při zajišťování vnitřní bezpečnosti, odhalování a potírání trestné činnosti. Oblast strategických cílů druhé kategorie pokládám za jeden z nejlépe konstruovaných cílů Konceptce rozvoje Policie ČR, protože se nezaměřuje pouze na dílčí cíle, ale nahlíží na problematiku více obecně. Jednotlivé strategické cíle se vzájemně doplňují a vytváří jednotný systém vnitřní bezpečnosti.

### **Policie pro 21. století**

Smyslem poslední kapitoly je příprava a posun policejního sboru v budoucnu. Se zaměřením na novelizaci, modernizaci zakrnělých složek. Toto je dle mého názoru nejdůležitější část konceptce, protože představuje varianty modernizace základních nosných kamenů Policie. V rámci kapitoly jsou stanoveny cíle směřující na úpravu současné organizační struktury sboru a strategické cíle orientovány na personální složky. Jakožto jejich výběr, vzdělávání, ale také zajištění vhodných pracovních podmínek a vybavení pro příslušníky, zaměstnance Policie ČR. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, lidské zdroje jsou nejdůležitější zdroje organizace a vhodné využití těchto zdrojů může rozhodnout o dalším vývoji organizace. Důraz na policisty je velkým posunem od předchozích Konceptcí rozvoje a dalších strategických dokumentů. Převážně v současnosti, kdy se sbor potýká s podstavem a není dostatečný zájem o pozice u Policie. Mimo zisk nových zaměstnanců změna v přístupu může působit jako motivátor pro dosavadní zaměstnance.

Z koncepce vyplývá rostoucí akcent na změny v oblasti modernizace Policie ČR v majoritě odvětví (technologický, technický, personální, systémový atd.), které mají společně s tradičními cíli zajistit vnitřní bezpečnost České republiky.

Velké množství modifikací se může projevit velmi náročným pro Policii ČR z důvodu finančních, personálních, technickým a dalších nároků pro jejich naplnění. Rozpočet pro implementaci Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027 by se dle ní měl odvíjet od rozpočtu samotného sboru, který je provázán s rozpočtem Ministerstva vnitra. V následující tabulce je znázorněn vývoj rozpočtu Policie ČR od roku 2020, kdy byla publikována aktuální Koncepce rozvoje Policie ČR, do současnosti roku 2024.

Tabulka 2: Rozpočet Policie ČR

Rok	Výdaje
2020	48 277 milionů Kč
2021	49 761 milionů Kč
2022	49 659 milionů Kč
2023	54 527 milionů Kč
2024	51 857 milionů Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrný nárůst rozpočtu pro rok 2023 a následný pokles v roce 2024. Není přesně stanovena příčina rozdílů, ale dle ukazatele Ministerstva vnitra pro rozpočtové období 2023-2025 je jasný pokles výdajů stanovených ministerstvem pro výdaje Policie ČR. V roce 2023 byly výdaje 51 234 127 030 Kč, v roce 2024 50 008 657 267 korun a pro rok 2025 50 001 787 267 korun. Nestabilita v ročních rozpočtech může zkomplikovat plnění postupných kroků implementace koncepce rozvoje, jelikož rozdílné strategické cíle požadují odlišné nároky na zdroje a nelze předvídat úroveň ekonomických zdrojů sboru v rozsahu několika let.

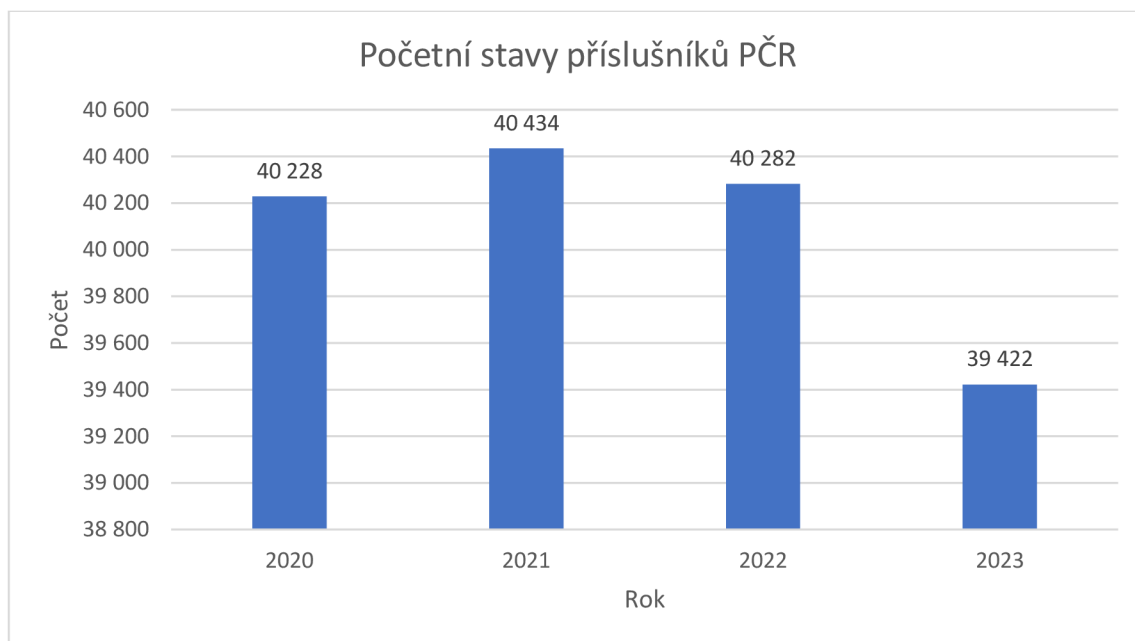
Druhý ze zdrojů jsou personální zdroje, příslušníci sboru. Nárůst počtu lidských zdrojů ke splnění personálních nároků dle koncepce byl určen na 3000 nových služebních míst a jejich obsazení. Dle počtu příslušníků bylo v roce 2020 evidováno 40 228 osob, v roce 2021 byl zaznamenán nárůst na 40 434 osob a v roce 2022 byl pokles stavu na 40 182 příslušníků nižší než v předchozích obdobích. Z pohledu navýšení počtu služebních míst postupuje sbor v souladu

s koncepcí. Velký problém je tedy v získávání potřebných příslušníků. I když by Policie ČR získala dostatek finančních zdrojů, bez navýšení počtu příslušníků nelze naplnit cíle koncepce.

### Lidské zdroje

Jedním z cílů zaměřených na lidské zdroje je získání příslušníků a zaměstnanců mající adekvátní vzdělání, motivaci, potřebné dovednosti a další vlastnosti pro náplň policisty, státního zaměstnance. Policie v dosahování tohoto cíle postupuje velmi nedostatečně, jak je patrné z následující tabulky. V loňském roce stav příslušníků u Policie ČR dosahoval pouhých 39 tisíc dle zveřejněných informací na webových stránkách Policie ČR, což je nejméně za poslední léta. Nízký zájem o pozice u Policie ČR je dlouhodobým problémem.

Graf 3: Početní stavy příslušníků PČR



Zdroj: Vlastní zpracování

Nedostatky shledávám v chybějícím systému motivace policistů a státních zaměstnanců. Ve veřejné správě je motivací majoritně platové ohodnocení, benefity, příspěvky a pro nové příslušníky náborový příspěvek a není, až na výjimky, kladen důraz i na další metody motivace a ohodnocení příslušníků. V interním řádu není jednotný motivační systém, program orientován na zaměstnance sloužící buď v roli postupu či jako pomoc pro manažery pro vedení jejich oddělení. Nefunkční systém může negativně dlouhodobě ovlivnit

spokojenost příslušníků u Policie i jejich výkon jako orgánu státu. Cíle by bylo ideální směřovat i na interní změny v oblasti vedení lidských zdrojů, převážně kvůli podstavu a důležitosti práce policisty pro bezpečnost státu.

Dalším způsobem k naplnění cíle je dle koncepce centralizovaný, jednotný náborový program, který má mimo jiné sjednotit počty zájemců dle krajů, protože aktuálně je velmi rozdílná struktura uchazečů v rámci krajů. Příčinu shledávám ve výši náborového příspěvku a náborovém programu.

Rozdíl v hodnotě náborového příspěvku nalézám jako jeden z faktorů ovlivňující nejednotné rozložení počtu zájemců, neboť v menších krajích je hodnota náborového příspěvku pouze 50 % oproti jiným krajům. Například v hlavním městě Praze je 150 000 korun a ve Zlínském kraji 75 000 korun. Také je zde velká disproporcionalita mezi náborovým příspěvkem u Policie ČR a městské Policie. Hlavně v hlavním městě Praze, kde náborový příspěvek městské Policie dosahuje až 300 000 korun, mnoho zájemců zvažuje práci u právě u orgánu územní samosprávy. Mimo náborový příspěvek je též přijímací řízení méně náročné na rozdíl od státní Policie a úspěšnost je vyšší. Náborové kampaně městské Policie jsou často více originální a stavěné na to, aby zaujaly zájemce konkrétního kraje. Jsou tzv. šité na míru.

Kampaň Policie je více obecná bez specifického objektu zaměření, což je jasné, jelikož má působit na širší spektrum občanů. Přesto bych považovala za vhodné upravit kampaň pro potřeby konkrétního kraje. Z pohledu plnění cíle tvorby centralizované náborové kampaně není doposud jednotně upravena a existuje stálá dualita v náborové kampani celorepublikové a jednotlivých krajů.

Policejní sbor si klade za cíl zvýšení kvality a připravenosti zájemců o pozici a též další vzdělávání dosavadních příslušníků. K tomuto účelu jsou využívány vzdělávací instituce Ministerstva vnitra dle úrovně a typu vzdělání. Na nižší pozici se zaměřením na středoškolské vzdělání a vyšší odborné vzdělání typu DiS je Vyšší policejní škola a Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Praze a Vyšší policejní škola a Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Holešově. V posledních letech byla vytvořena spolupráce mezi poslední z institucí ministerstva a orgánem poskytující nejvyšší vzdělání v České republice, Policejní akademií České republiky v Praze. Spolupráce umožňuje nástup studentů středních škol Ministerstva vnitra na Policejní akademii bez přijímacího řízení,

keré je nutné pro ostatní uchazeče. Myšlenkou k tomuto kontraktu je zvýšení specializace a připravenosti potencionálních policistů, což může snížit proces základní odborné přípravy a zavést kvalitnější policisty do praxe, čímž je naplněn jeden z cílů Koncepce rozvoje. Při praktickém posouzení bylo zjištěno, že mnoho studentů získalo bez jakéhokoliv testování jejich studijních předpokladů, ať formou testovou či dle dosažených studijních výsledků na střední škole. Tento nedostatek může snížit počet kvalifikovaných studentů přijatých bez přijímacího řízení a následný přechod do praxe.

Z pohledu Policejní akademie je zde předpoklad, že mnoho ze studentů má zájem o kariéru u ozbrojeného sboru, ale je zde nedostatek programů, přednášek nebo jiných náborových projektů pro upoutání zájmů studentů o následné umístění u Policie ČR. Přednášky, posezení provádějí převážně útvary s celostátní působností (např. Bezpečnostní informační služba) nebo jiné státní instituce působící v oblasti bezpečnosti (Národní bezpečnostní úřad). Také spolupráce ve formě stáží a výukových programů je téměř minimální. A v mnoha případech jen z důvodu známosti nebo většího zájmu ze strany studenta. V této oblasti dle mého názoru Policie ČR přichází o mnoho kompetentních potencionálních zájemců.

Velké množství studentů zvažuje po ukončení studia práci v soukromém sektoru, protože jsou zklamáni z nedostatečných možností pro jejich rozvoj v oblasti policejní praxe. Jakožto student Policejní akademie jsem se s těmito situacemi setkala na denní bázi a vytvoření spolupráce mezi akademií Ministerstva vnitra a Policií by velmi zvýšilo počty přijatých kompetentních uchazečů se vzděláním v oboru bezpečnosti a práva, převážně trestního a správního práva. Potencionální spolupráce má i velký psychologický dopad na studenty a více je motivuje při volbě zaměstnání.

Velkým problémem je též nízké povědomí o policejní praxi a kontakt s policisty, získáním informací o jejich činnosti a bližší pohled do reálného stavu, velmi pomůže k udržení zájmů studentů o práci ve sboru. Praxe též zvýší vzdělání a znalosti studentů, které mohou urychlit jejich začlenění do policejního sboru.

Vzdělání současných příslušníků je upraveno pokynem policejního prezidenta č. 316/2017, o profesním vzdělávání. Příslušníkům je umožněno další vzdělávání vysokoškolského typu či škol poskytující vyšší odborné vzdělání. K plnění

studijních povinností mají policisté nárok na studijní volno. Mimo tento typ studia se mohou policisté mohou účastnit vzdělávacích kurzů různého typu. Například Policejní akademie ČR v Praze nabízí velké množství kurzů v programu celoživotního vzdělávání pro příslušníky i státní zaměstnance.

Vzdělávání policistů, zaměstnanců u Policie ČR hodnotím velmi pozitivně, jelikož Policie nabízí spektrum vzdělávacích programů, přednášek a dalších variant vzdělávání, čímž je umožněn jejich další kariérní růst.

Souhrnně jsou strategické fenomény u Policie ČR vytyčeny vhodně a splňují jejich smysl a podstatu. Strategické cíle jsou ustanoveny dle potřeb Policie ČR i na základě bezpečnostního stavu v České republice. Největší problém shledávám v realizaci cílů, jelikož majorita cílů není naplněna či pouze částečně. Z analýzy vyplývají komplikace při zisku finančních, lidských zdrojů nutných k dosažení cíle. Například při zajištění nových příslušníků Policie ČR pro nově vzniklé pozice.

Z pohledu analýzy Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027 jako koncepčního dokumentu mající velkou hodnotu v systému strategického řízení Policie ČR, bylo zjištěno, že svou funkci plný více než řádně. Případné nedostatky jsou v mnoha případech upraveny jiným strategický či koncepčním dokumentem. Obsah a směřování Koncepce je sestaveno na základě analýzy současné bezpečnostní, ekonomické situace v ČR s posouzením dalších faktorů, kterými jsou stav nezaměstnanosti, policejního sboru a úspěšnost předchozí Koncepce rozvoje do roku 2020. Díky tomuto procesu její obsah odpovídá potřebám České republiky. Přestože je každoročně zkoumán postup implementace Koncepce rozvoje PČR a rizika ji ovlivňující, tyto informace nejsou veřejně dostupné a nelze posoudit současný stupeň implementace koncepce rozvoje, jeho úspěšnost a nedostatky v plné míře.



### 3.1.2 Dotazníkové šetření

K získání bližších informací k analýze současného stavu strategického řízení u Policie ČR byla využita metoda dotazníkového šetření. Metody dotazníků dle kolektiva autorů Kozel a spol. „představují formuláře (papírové nebo elektronické) se sérií otázek na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí,<sup>80</sup>“ které dle publikace Čábalové vede k hromadnému získávání odpovědí.<sup>81</sup>“

Důvodem jejího zvolení oproti jiným metodám je možnost dálkového přístupu a nižší časová náročnost pro respondenty, jelikož pracovníci Oddělení koncepce a strategické koordinace jsou velmi pracovně vytížení a jiná možnost spolupráce nebyla možná.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno ve spolupráci se zástupci Oddělení koncepce a strategické koordinace Policejního prezidia, kteří mimo odpovědi k šetření poskytli i návrhy formulovaných otázek dotazníkového šetření (viz Příloha č.1). Dotazník se skládal z pěti otevřených otázek orientovaných na strategické řízení u Policie ČR, její nedostatky, opatření sloužící ke zefektivnění současného stavu, strategické, koncepční a analytické dokumenty a dále.

Obsah a forma dotazníku byla konzultována se zástupci výzkumného vzorku, kteří též představili své návrhy na strukturu a obsah dotazníku.

Za vzorek respondentů byly vybráni pracovníci příslušného oddělení, protože mají v pověření oblast strategického řízení Policie ČR a též se podíleli na vzniku Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027.

Názory na problematiku jsou dle respondentů jednotné a byli mi zaslány společně v jedné variantě dotazníku.

#### 3.1.2.1 Respondenti

Respondenty dotazníkového šetření byli pracovníci Oddělení koncepce a strategické koordinace včetně vedoucího pracovníka. Jedná se o policisty

---

<sup>80</sup> KOZEL, R. MYNÁŘOVÁ, L. SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Česko, Grada, 2011. ISBN 9788024735276. Kapitola 6, Dotazování, s. 200.

<sup>81</sup> ČÁBALOVÁ, D. *Pedagogika*. Česko, Grada, 2011. ISBN 9788024729930. Kapitola 4, Úvod do pedagogického výzkumu a základy pedagogicko-psychologické diagnostiky žáka, s. 108.

s dlouholetou praxí v oboru strategického managementu u Policie České republiky. Personální stav oddělení je aktuálně pouze 8 pracovníků. Dle pracovního postavení se jednalo o vedoucího pracovníka a řadové pracovníky oddělení.

### **3.1.2.2 Výsledky**

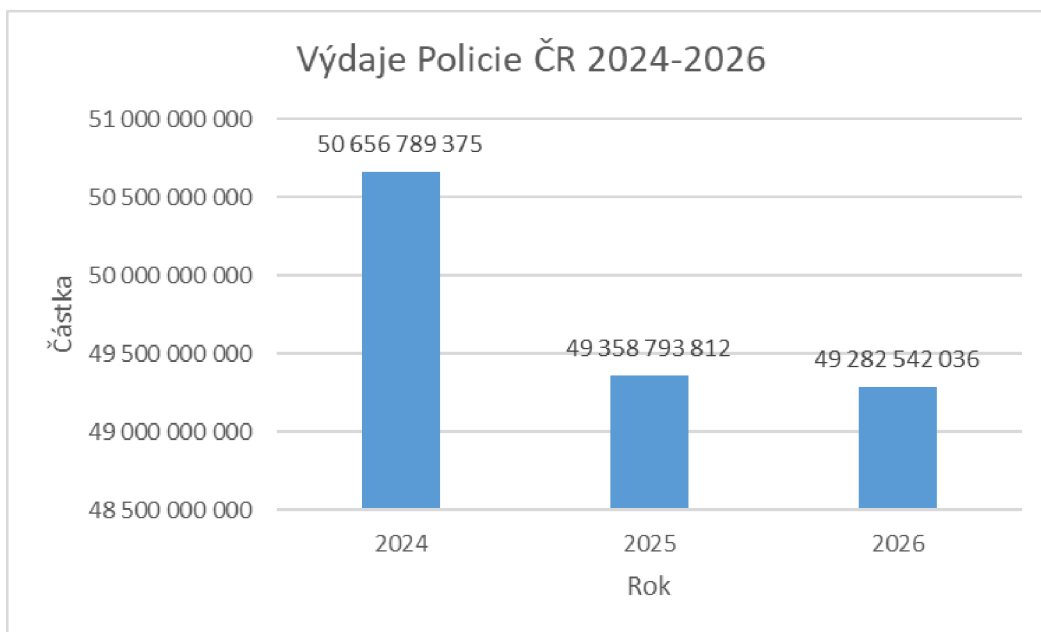
Otázky byly zaměřeny na oblast strategického řízení u Policie ČR její problémy, kvalitu a další vývoj dle odborného názoru respondentů.

Otázka 1: Jaké zásadní problémy a jejich příčiny aktuálně vnímáte v oblasti uplatňování principů strategického řízení v podmínkách PČR?

První otázka byla směřována na zhodnocení současných problémů při prosazování zásad strategického managementu u Policie ČR z pohledu specialistů věnující se této tématice u sboru mnoho let.

Respondenti za hlavní problém označili ekonomické vlivy. Hlavně jejich význam v mezinárodním měřítku a jeho vliv na fungování veřejné správy. Tento výsledek byl předpovídan v analytické části práce a též odpovídá zaznamenaným rizikům Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027, Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2020 a je též složkou Strategie prevence kriminality, kde je pro její naplnění ministerstvu uložena povinnost odkládání částky nutné k implementaci strategie. Problém nedostatku finančních zdrojů lze očekávat i v následující třech letech, jak je patrné z následujícího grafu znázorňující rozpočtové období Ministerstva vnitra pro léta 2024-2026.

Graf 4: Výdaje Policie ČR 2024-2026



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrný pokles rozpočtu Ministerstva vnitra vyhraněný Policii ČR, což znamená nutnost zvýšení dalších finančních zdrojů sboru. Nedostatek ekonomických zdrojů je i riziko předpokládané na základě analýzy koncepční a strategické dokumentace. Též byl označen za největší faktor podílející se na úspěšnosti implementace koncepčních, institucionálních či strategických dokumentů v průběhu rozhovorů s pracovníky při návštěvě oddělení Policejního prezidia.

Otázka 2: Jsou, dle Vašeho názoru, aktuální institucionální, organizační a personální kapacity v oblasti strategického řízení v podmínkách PČR dostatečné?

Cílem druhé otázky je posouzení zdrojů zajišťující fungování strategického řízení u sboru, jeho následné zhodnocení a potencionální nedostatky.

Respondenti současný způsob strategického řízení z hlediska institucionálních, organizačních a personálních faktorů označují za efektivní. Důvodem je dle nich odbornost a výkonost pracovníků, přesto při rozšíření pracovní náplně považují za vhodné zvýšit počet pracovníků oddělení.

Zisk případných pracovníků by se dle mého názoru mohl ukázat jako velmi náročný, z důvodu klesající tendence počtu příslušníků (viz Graf: Početní stavy příslušníků PČR) a odbornosti pracovníků v oblasti strategického řízení, poněvadž se této tématice ostatní oddělení či útvary nevěnují.

Otázka 3: Definujte aktuálně realizovaná opatření směřující k zefektivnění strategického řízení v podmínkách PČR?

Další z otázek byla zaměřena na současné kroky ve vývoji systému strategického řízení u sboru.

Dle respondentů byla opatření provedena ve formě pravidelné a efektivní komunikace na úrovni oddělení a vedoucích složek Policie ČR. Dále byly respondenty jmenovány nové pracovní týmy podílející se na koordinaci procesu implementace rozvojové dokumentace, jejich aktualizace a dohled nad implementací jako další aktuální opatření.

Otázka 4: Domníváte se, že je obecně ve veřejné správě problematice strategického řízení věnována dostatečná pozornost? Čím lze Vaše hledisko argumentovat?

Respondenti považují, že na úrovni teoretické jsou přínosy vnímány veřejnou správou velmi silně, ale nedostatky shledávají v absenci jednotného systémového zabezpečení při její praktické realizaci. Tato diferenciací mezi stránkou teoretickou a praktickou je dle jejich názoru ovlivněna politickými a ekonomickými faktory.

Otázka 5: Jak hodnotíte kvalitu současných strategických, koncepčních a analytických dokumentů na národní a resortní úrovni?

Poslední otázka byla zaměřena na zhodnocení dokumentace respondenty, kteří jsou odborníci na danou problematiku. Dle respondentů jsou zaznamenány pokroky ve kvalitě vlivem jednotné metodiky upravující tvorbu dokumentace, ale je zde stále místo pro další vývoj.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že největším faktorem ovlivňujícím úspěšnost při implementaci strategické, koncepční, analytické dokumentace a celkové realizace principů strategického řízení je faktor ekonomický a politický. Z dotazníků též vyvěrá, že současný systém strategického řízení u Policie ČR je dostačující a nedostatky v systémech jsou způsobovány komplikacemi při převodu teoretických principů strategického řízení v praxi.

### **3.1.3 SWOT analýza**

V poslední části analytického dílu práce bude využita metoda, která je blíže popsána v teoretické části práce, označená jako SWOT analýza. Důvodem výběru této metody je její využívání při tvorbě strategické a koncepční dokumentace orgány veřejné správy.

Při aplikaci metody budu postupovat dle doporučených kroků a nejdříve určím silné a slabé stránky Policie ČR, potencionální hrozby a příležitosti. V průběhu vypracování SWOT analýzy budu využívat poznatky a zjištění teoretické i praktické části práce. Poté budou jednotlivé faktory rozčleněny dle jejich důležitosti a váhy do tabulky, na jejichž základě bude vypracován návrh nového systému strategického řízení u Policie ČR.

#### **3.1.3.1 Silné stránky**

Za největší silnou stránku plynoucí z analýzy dokumentů, listin, zákonů a dotazníků považuji postavení Policie jakožto jednotného ozbrojeného bezpečnostního sboru mající v gesci vnitřní bezpečnost a veřejný pořádek. Toto postavení sboru přináší velkou škálu práv, prostředků, finančních a dalších zdrojů.

Za další silné stránky řadím široké množství strategické, koncepční a analytické dokumentace, které dále rozvádí Koncepti rozvoje do roku 2027. Existence vlastních vzdělávacích institutů orientovaných na vzdělávání příslušníků, státních zaměstnanců i široké veřejnosti pokládám za silnou stránku sboru. Pouze omezená skupina organizací má k dispozici specializované vzdělávací instituty poskytující sekundární i terciální stupeň vzdělávání orientovaný na specifika jejich profese a potřeb organizace. Dle rozhovorů je silnou stránku specializace a odbornost pracovníků. V oblasti edukace je též silnou stránkou úprava profesního růstu interním předpisem a možnost studijního volna. Z pohledu příslušníků či státních zaměstnanců je v roli silné stránky pro ně jistota práce a stabilní příjem upraven platovými tabulkami.

Za rostoucí silnou stránku lze určit sféru mezinárodní spolupráce, jakožto partnerství v oblasti policejní spolupráce a trestní justice, tvorba mezinárodních policejních týmů či v oblasti výzkumu. Mimo orgány a útvary Policie ČR spolupráce v oblasti výzkumu je navazována mezi Policejní Akademií ČR v Praze a výzkumnými institucemi a univerzitami na mezinárodním poli.

Druhou silnou stránku zaměřenou na příslušníky Policie shledávám v přísných podmínkách náborového řízení, protože vyšší selektivita a celkové nároky na potencionální policisty filtrují nedostatečné kandidáty pro práci policisty.

### **3.1.3.2 Slabé stránky**

Za slabou stránku největšího rozsahu pokládám nedostatečné ekonomické zdroje. Nedostatek finančních zdrojů je slabou stránkou sboru již dlouhá léta a ovlivňuje výkonnost sboru ve všech oblastech. Další slabou stránkou je podstav a odchod kvalifikovaných policistů z důvodu věku či volby jiného zaměstnání. Během analýzy byl též zaznamenán rozpor mezi počty zájemců o práci policisty dle krajů a tento fenomén je též považován za slabou stránku Policie, jelikož způsobuje nerovnoměrné postavení policistů na územní ČR. S tímto bodem je propojena škála slabých stránek vyvěrající v nízký zájem o práci policisty a pozice ve státní správě. U pozic jako právník či It analytik je důvodem nízkého zájmu plat neodpovídající obdobným pozicím v soukromém sektoru.

Další slabou stránku nalézám v neexistenci motivačního systému a agenda strategického řízení pouze v rukou Oddělení strategické koncepce a koordinace. Strategické řízení není upraveno žádným orgánem na nižší úrovni.

### **3.1.3.3 Příležitosti**

Policie ČR má dle mého názoru šanci v zisku vzdělaných kandidátů na pozice ve sboru, pokud bude více realizovat náborové programy, přednášky stáže a další projekty ve vzdělávacích zařízeních Ministerstva vnitra. Dominantně na půdě Policejní akademie ČR v Praze, kde je absence těchto aktivit, což z mé osobní zkušenosti snižuje razantně zájem studentů u práci u Policie. Za další příležitost řadím sjednocení náborových programů v celé republice a sjednocení náborových příspěvků.

V oblasti lidských zdrojů je vhodné zavést motivační systém či alespoň aplikovat vybrané principy do policejní praxe.

Za ostatní možnosti považuji modernizaci organizace sboru, investování do technologického a technického vybavení, rozvoj strategického řízení u sboru z hlediska personálního a organizačního.

### 3.1.3.4 Hrozby

Rostoucí hrozbu sledávám v poklesu počtu příslušníků a snížení zájmu o práci u Policie ČR. Mezi další hrozby řadím mezinárodní konflikty, růst kybernetických útoků a hrozeb, nové formy kriminality a přesun do kybernetického prostředí, ekonomická krize, světová pandemie a politické konflikty na státní a mezinárodní úrovni.

### Výsledky

V první tabulce jsou znázorněny silné stránky Policie ČR. Z tabulky se jeví, že největší faktory jsou v oblasti postavení sboru a struktury strategické dokumentace. Výsledky v tomto ohledu odpovídají poznatkům předcházejících částí analytické části.

Tabulka 3: Silné stránky

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Police-bezpečnostní sbor	0,3	3	0,9
Strategická, koncepční a analytická dokumentace	0,2	4	0,8
Vzdělávací instituce	0,1	2	0,2
Odbornost pracovníků a přísné přijímací podmínky	0,2	3	0,6
Jistota a stabilita práce	0,1	4	0,4
Mezinárodní spolupráce	0,1	3	0,3
Součet	3,2		

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu slabých stran organizace je největším nedostatkem podstav a ekonomické zdroje. Obdobně jako u předchozí části tyto výsledky odpovídají poznatkům plynoucím z analýzy dokumentace a dotazníkového šetření.

Tabulka 4: Slabé stránky

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Ekonomické zdroje	0,25	-4	-1
Podstav	0,25	-3	-0,75
Nejednotný stav policistů dle krajů	0,1	-2	-0,2
Nízký zájem o pozice u PČR a státní správě	0,1	-3	-0,3
Neexistence motivačního systému	0,1	-2	-0,2
Strategické řízení v gesci jednoho oddělení	0,2	-3	-0,6
Součet	-3,05		

Zdroj: Vlastní zpracování

Největšími příležitostmi policejního sboru je rozvoj strategického řízení, převážně z hlediska zdrojů a převedení strategického managementu na nižší prvky řízení Policie ČR, a modernizace technického a technologického vybavení a organizační struktury sboru.

Tabulka 5: Příležitosti

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Výsledek
Sjednocený náborový program	0,1	3	0,3
Spolupráce s vzdělávacími institucemi MV	0,1	3	0,3
Motivační systém	0,1	2	0,2
Modernizace organizační struktury	0,2	2	0,4
Technické a technologické vybavení	0,15	3	0,45
Rozvoj strategického řízení	0,2	2	0,4
Součet	2,05		

Zdroj: Vlastní zpracování

V poslední tabulce jsou znázorněny hrozby organizace. Největší hrozbou na základě SWOT analýzy je pokles příslušníků a kybernetické hrozby.

Tabulka 6: Hrozby

Hrozby	Váha	Hodnocení	Výsledek
Pokles příslušníků	0,3	-3	-0,9
Mezinárodní a politické konflikty	0,1	-1,5	-0,15
Kybernetické hrozby	0,2	-3	-0,6
Ekonomická krize	0,1	-2	-0,2
Nové formy kriminality	0,1	-1	-0,1
Omezení finančních zdrojů	0,2	-2	-0,4
Součet	-2,35		

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze výsledků SWOT analýzy je patrné, že dominantními kvadranty jsou silné a slabé stránky, které dosahují přes tři, kdežto příležitosti a hrozby se obě pohybují v rozmezích 2,05 až 2,35. Z těchto zjištění lze odvodit vhodnou strategii zaměřenou na další zvýšení silných stránek organizace a minimalizaci slabých stránek, označovanou jako ofenzivní strategii. K naplnění této strategie považují za vhodné orientaci zejména u oblasti věnované personálním složkám. Tedy jejich další vzdělávání, odbornost a práci policisty jako prvku jistoty. U kroků směřujících k redukci slabých stránek organizace je ideální se zaměřit na dlouhodobý problém podstavu a ekonomických zdrojů Policie ČR.



Cílem této části bylo zjištění současného stavu strategického řízení u Policie ČR, zaznamenání silných stránek a případným nedostatkům, kterým je vhodné se věnovat v analytické části práce. V rámci analýzy a dotazníkového šetření vyplývají nedostatky převážně v oblasti personální. Jmenovitě se jedná o dlouhodobý podstav a nízký zájem o pozici u sboru. Tato oblast byla zaznamenána v rozdílné podobě ve všech částech praktické části a z toho důvodu jí bude kladena pozornost v analytické části práce. Dalším faktorem nalézajícím se též v rámci analytické části je zdroj ekonomický. Nedostatky finančních prostředků ovlivňují celkovou činnost sboru a projevují se ve všech oblastech. Navýšení finančních zdrojů je přesto komplikovaná problematika, jelikož je rozpočet Policie ČR vázán na finanční prostředky Ministerstva vnitra. Společně s touto tématikou je vhodné se v analytické části věnovat rozvoji technologických zdrojů sboru za cílem dalšího rozvoje a potlačování nových trendů kriminality, majoritně se to týká kybernetické kriminality, která rapidně roste a vznáší vyšší nároky na technické vybavení Policie.

## **3.2 Návrhová část**

V této části práce bude na základě poznání teoretické části a východisek praktické části práce představen návrh systému strategického řízení u Policie ČR. Smyslem nového návrhu strategického řízení je úprava slabých stránek dosavadní koncepce a nabídnutí nových možností řešení tematiky strategického řízení. Jednotlivé kroky budou členěny dle struktury analytické části. První budou představeny strategické fenomény nového systému strategického řízení (poslání, cíle) s větším důrazem na strategii řízení a kroky, programy a postupy sloužící k realizaci nového systému strategického řízení. V další části bude představen časový plán realizace, finanční nároky atd.

### **3.2.1 Poslání**

Současné poslání Policie ČR je pomáhat a chránit a dle mého názoru plní účel poslání organizace více než efektivně, poněvadž každý občan České republiky jej zná.

### **3.2.2 Cíle**

Cíle návrhu jsou členěny do dvou základních oblastí dle zaměření na oblast personální a policejní. První oblast bude orientována na příslušníky Policie, zájemce, vzdělávání a další. Druhá část se bude zabývat cíli směřující na potírání kriminality, prvky prevence kriminality, složky organizační struktury a materiální zdroje sboru.

#### **3.2.2.1 Cíle personální oblasti**

V rámci analýz a rozhovorů jsem zaznamenala velké nedostatky či nevhodné způsoby řešení tematiky lidských zdrojů. Zejména při získávání nových pracovníků. V této oblasti shledávám největší potenciál a nutnost k zavedení změn, jelikož se Policie potýká s dlouhodobým podstavem, odchodem policistů a nerovnoměrným zastoupením pracovníků dle krajů. Problémy tohoto typu mohou v budoucnosti vážně narušit plnění úkolů Policie, které jí byly svěřené zákonem.

##### **3.2.2.1.1 Spolupráce se vzdělávacími instituty Ministerstva vnitra**

Z mé vlastní zkušenosti a mých kolegů považuji za nutné zefektivnit případné vytvoření spolupráce mezi Policií ČR a vzdělávacími instituty poskytující studium v oboru policejních studií. Každoročně počet absolventů Policejní Akademie ČR

v Praze dosahuje přes 644 studentů, kdežto z nich je více než 50 % kombinované formy studia, u nichž je platná domněnka, že jsou již příslušníky Policie ČR. Počet absolventů prezenční formy studia se pohybuje v rozmezí 200-250 a u studentů středních škol a vyšší odborné školy 230-250 osob. Jedná se o více než 300 osob s odborným vzděláním v policejních činnostech, u nichž lze očekávat zájem o práci u policejního sboru.

Z těchto důvodů je vhodné angažovat se v průběhu vzdělávání, aby byl zvýšen počet nových příslušníků z těchto řad. Výsledkem bude navýšení pracovních kapacit a též nábor kvalifikované pracovní síly. V analytické části jsem již zmiňovala důležitost potencionální spolupráce pro studenty i její zisk pro sbor, proto se nyní zaměřím na varianty k jejímu docílení. Za cíl stanovuji vytvoření spolupráce mezi Policií ČR a vzdělávacími instituty Ministerstva vnitra.

Co se týče cílů v této oblasti bych navrhovala dva způsoby řešení k naplnění. Každý z projektů nabízí rozdílné náležitosti na personální a finanční složku, materiální vybavení, místnosti atd. Každá z metod je též vhodná pro rozdílný stupeň vzdělávací instituce, poněvadž u některých studentů bude vhodné dosažení 18 roku věku. Jednalo by se o projekt přednášek, který by byl realizován na středních a vysoké škole a jeho cílem by bylo přiblížení studentům k Policejní profesi a případné navázání kontaktů k možnému zaměstnání po ukončení studia. Druhým z projektů by byly stáže či praxe na oddělení Policie ČR, útvech s celostátní působností či jiných organizačních složek Policejního sboru.

### **Projekt policejních přednášek**

První z projektů je soubor přednášek orientovaných na jednotlivé útvary Policie ČR, možnosti zaměstnání u sboru a další informace. V rámci projektu by studentům byly sdíleny informace o práci u Policie se zaměřením na workshopy, kde by studenti mohli vyzkoušet některé z činností policistů. Cílem projektů je detailnější seznámení studentů s realitou policejní profese.

Tento projekt považuji za méně komplikovaný na realizaci pro Policii, jelikož nevznáší vyšší finanční nároky a je zaměřen na personální zdroje sboru a současné vybavení sboru. Například při přednášce ze strany dopravní služby Policie ČR by přednášku prováděli dva až tři zástupci mající dostatečné

zkušenosti či schopnosti s živým přednesem. Poté by byl uskutečněn workshop, kde se z důvodu zaměření oddělení objevuje možnost ukázky dopravních vozidel a dalšího technického vybavení. Během workshopu by mohly být provedeny hry, které zvýší zájem studentů během projektu.

Z hlediska časových náročností považuji za postačující jedna až dvou hodinové bloky. V prvním z nich by byl čas věnován základním informacím o náplni profese, povinnostech, platového ohodnocení, možnostech kariérního růstu apod. V druhém bloku by studentů zábavnější formou byla vykreslena realita všedního dne policisty s ukázkami vybavení, vozidel atd. Hlavním prvkem workshopu je zaujmout studenty, umožnit jim si jednotlivé prvky vyzkoušet a angažovat je do projektu.

Z hlediska finančních požadavků na projekt míním za nižší, jelikož by mohly být k projektu přizváni zájemci z řad Policie, není tedy nutné zaměstnávat další pracovníky, a jedinými nutnostmi jsou propagační materiály pro studenty a zdroje nutné k přesunu a zprovoznění objektů pro workshop. Například převoz vozidla, zpuštění dronu apod.

K realizaci projektu mohou být použity školní třídy, sportovní hřiště školy apod.

### **Projekt stáží u Policie**

Druhý z projektů sebou nese vyšší nároky na finanční zdroje, personální a prostorů. Dle úrovně spolupráce nabízím dvě varianty realizace projektu stáží či praxí u Policie. První je umožnění studijního volna pro studenty v období jejich stáží u složek policejního sboru. V průběhu stáží by zájemci mohli u sboru pracovat za finanční ohodnocení, ale i pouze za tzv. zisk zkušeností.

Z mé osobní zkušenosti jakožto studenta policejní akademie, si myslím, že mnoho studentů by mělo zájem o stáže u sboru bez finančního ohodnocení, jen za účelem získání reálných informací o možnostech uplatnění u Policie, co tato profese obnáší a zkušeností, které mohou aplikovat v profesní kariéře, či při zvýšení atraktivnosti jejich postavení na trhu práce. Jelikož majorita absolventů má problémy při hledání zaměstnání, poněvadž nemá předchozí zkušenosti z praxe.

Druhá z možností spolupráce je vytvoření předmětu praxe, během něhož by studenti pracovali u policejního sboru zvoleného oddělení či útvaru a poté by na

základě ohodnocení jejich výkonu vedoucím oddělení získali zápočet. Varianta pokládá vyšší nároky na Policejní akademii z důvodu změn v studijním plánu, ale zájem ze stran studentů by byl jistě velký.

Nyní budou představeny detailnější informace o mém návrhu. První se budu věnovat projektu na základě umožnění studijního volna a poté druhému zakládajícím na úpravám ve studijním plánu.

### **1. Stáže se studijním volnem**

V průběhu spolupráce by byly uskutečněny typy stáží dle vykonávané činnosti a složky Policie. Například stáže u spisové služby Policie, kde by v jejím průběhu se student angažuje ve způsobem uchovávání spisů, jejich digitalizaci atd. Policie a Akademie by na základě dohody o společné spolupráci vytvořili seznamy míst poskytující stáže pro studenty obsahující požadavky ze strany policejního sboru, náplně stáže, období její realizace, podmínky k jejímu podání o dále.

Pokud by zájem byl až moc velký a kapacitní podmínky nebyly dostačující, je možné zavést požadavky na studenty ze strany Akademie pro jejich účast na projektu. Jednou z variant může být průměr studenta, jeho angažovanost ve školních aktivitách či soutěžích. Nepovažuji za vhodné provádět stáže na podkladě ústní domluvy mezi studentem a policejním útvarem bez splnění požadavků projektu stáží, pokud by se nejednalo o spolupráci na zhotovování závěrečné práce. Jelikož mnoho studentů by bylo znevýhodněno, pakliže nemají kontakty či styku u příslušníků policejní složky, kde by chtěli provádět praxe.

Z časového hlediska pokládám za vhodné stáže v intervalu dvou týdnů. Delší stáže mohou vyskytovat komplikace pro sbor, protože je nutné, aby se pracovník věnoval studentovi namísto jeho plného soustředění na jeho pracovní povinnosti, a též není možné dání studijního volna na období delší než pár týdnů. Jednou z variant realizace stáží je po delší období, ale kratší denní sazba dle týdne. Například dvouměsíční stáže s pracovní dobou 16 hodin týdně.

Personální zdroje pro projekt jsou vyšší, neboť je nutné vytvořit pracovní skupinu na úrovni Policie ČR (případně jednotlivých útvaru, které budou součástí projektu) a na úrovni Policejní Akademie ČR v Praze ke zformování podmínek spolupráce a vyčlenit pracovníka mající v pracovní náplni řešení jednotlivých stáží, pomoc studentům, kompetence k vyřešení žádostí o stáže atd.

Finanční nároky budou odvozeny podle počtu pracovníků mající v agendě projekt stáží a finanční ohodnocení pro studenty, pokud bude zvoleno. Nároky na prostory budou dle místa stáže a budou upraveny dle jejich potřeb.

## **2. Stáže jakožto předmět**

Druhou komplexnější variantou projektů je zavedení předmětu stáže do studijního plánu, zejména Policejní akademie ČR v Praze jakožto instituce poskytující nejvyšší úroveň vzdělávání. Smyslem spolupráce tohoto typu by bylo zavedení předmětu stáže do studijního plánu vzdělávací instituce. Předmět by bylo náležité zařadit do kategorie volitelné předměty, protože nepovažuji za proveditelné jej začlenit do povinných, z důvodu personálních kapacit. Nemyslím si, že Policie ČR bude schopna vyčlenit pozice pro stáže odpovídající kapacitám Akademie.

Klíčovým je pro projekt obnova studijního plánu, jež je velmi komplikovaná z důvodu dohledu Ministerstva školství a Ministerstva vnitra nad činností Policejní akademie ČR. Z těchto důvodů shledávám příležitost k realizaci projektu při tvorbě nových studijních oborů. Například v posledních dvou letech prošla Akademie velkou obměnou z hlediska studijních oborů.

Pokud nastane obdobná situace řadím ustanovení předmětu stáží jako na jednu z oblastí, kterou by bylo vhodné se zabývat při kreaci studijního plánu nového oboru. Přesto pokud by byl projekt učiněn nabídl by Policii nepřímý výběr potencionálních pracovníků během stáže. Například student by se prokázal jako více než výkonný a po ukončení studia by mu byla nabídnuta pozice u daného útvaru.

Poté co by byl předmět začleněn do struktury oboru doporučuji jeho délku stanovit na jeden nebo dva semestry v kapacitou jeden až dva dny týdně. Jednou z možností jsou praxe v období mezi letním a zimním semestrem. Nedostatkem u druhé z variant je dostupnost studenta na stáže. Mnoho studentů nebydlí v Praze a dojíždění, ubytování během probíhajících stáží může odradit zájemce.

Ukončení předmětu bych doporučila formou zápočtu provázané s pozitivním ohodnocením ze strany místa stáže nebo na základě docházky. Zkouška či ohodnocení známkou podle hodnocení jeho výkonu během stáže je nejlepší možností, ale jeho realizace je komplikovaná, protože s sebou přináší nutnost

jednotného způsobu hodnocení studentů a zaškolení pracovníků odpovědných za stáže. Tento prvek je z hlediska nároků v počátcích projektu neproveditelný dle mého názoru, hlavně v prvních letech realizace projektu.

Stáže budou prováděny dle výběru místa studentem během nebo po zápisu předmětu. Seznam míst bude sestaven ve spolupráci se složkami Policie a jeho struktura, obsah bude obdobný předchozímu projektu. Po absolvování stáže student obdrží list s ohodnocením jeho pracovního výkonu a bude mu udělen zápočet.

Nároky personální, organizační a finanční jsou dost vyšší než u projektu přednášek, hlavně po stránce organizační. Ale mohou zavést dlouhodobou spolupráci mezi Policií ČR a vzdělávacími institucemi.

Za největší pozitivum tohoto projektu považuji mimo zmíněné faktory, vyšší specializaci studentů. Stáže by byly v období 1 až 2 semestrů a zkušenosti pro studenta budou nepopíratelně vyšší než u týdenní formy. Další pozitivum sledávám ve vyhlídce vyškolení studentů k dané profesi, jejich výběr a následná nabídka práce pro vhodné kandidáty ze strany Policie. Útvary, oddělení a další získají unikátní možnost k náboru studentů, u kterých si jsou vědomi, že splňují požadavky k profesi.

### **Motivační program**

Za cíl orientovaný na příslušníky řadím zavedení jednotného motivačního programu ke zvýšení spokojenosti pracovníků a zabránění odchodu pracovníků zapříčiněných nedostatkem motivace, přístupem vedoucího pracovníka atd. Motivace je jedním z klíčových faktorů pro udržení dlouhodobé spokojenosti pracovníků a jejich pracovního výkonu, proto považuji za nutné zavedení nového jednotného motivačního programu, který nabídne spektrum variant k motivaci pracovníků. Zejména z důvodu klesajících počtů příslušníků Policie ČR a zájemců o umístění ve sboru

Základní způsoby motivace ve státní správě jsou dlouhodobě finančního typu, ve formě benefitů, odměn, a není kladen důraz na další formy. Druhým způsobem motivace je umožnění dalšího vzdělávání. V tomto případě se jedná o motivaci spojenou s kariérním růstem, neboť u Policie je platný tabulkový plat vycházející z kombinace dosažené úrovně vzdělání a let ve službě. V některých případech

není vzdělání motivací, ale spíše nutným krokem vzbuzeným tlakem vedoucího pracovníka. Tato situace není obvyklá a zaznamenala jsem ji spíše z rozhovorů se studenty kombinované formy studia. V těchto případech vzdělání nepůsobí na pracovníky jako zdroj motivace, ale spíše jakožto tzv. nutné zlo.

Zmíněné metody motivace u sboru považuji za vhodné a funkční a nedostatky shledávám v absenci širšího spektra metod, jelikož na rozdílné pracovníky jako motivující působí jiné faktory. Na základě těchto poznatků ve svém návrhu se budu věnovat dalším formám motivace a nebudu blíže rozvíjet současné varianty.

Jako základní nosný kámen pro funkci motivačního programu pokládám nutnost vzdělání vedoucích pracovníků v oblasti motivace a metodách motivování pracovníků. Pokud nebudou vedoucí pracovníci schopni aplikovat poznatky programu do praxe, jeho existence ztrácí pro organizaci smysl. K naplnění tohoto předstupně bych provedla semináře s prvky praktické výuky pro vedoucí pracovníky orientované na posouzení jejich výkonu a představení možných změn v jejich způsobu vedení pracovníků. Personální a finanční nároky na tento mezistupeň se budou odvíjet od osoby provádějící daná školení.

Nejvhodnějším školitelem je osoba mající praxi a vzdělání v dané problematice, což u počtu seminářů pro sbor skládající se z téměř 40 tisíc osob vytváří výdaje v řádu stovek tisíc. Za jednu z variant potlačující výdaje řadím specializaci a vyškolení vybraných příslušníků k této činnosti. Jelikož se jedná o příslušníky Policie jejich plat již interně stanoven a finanční nároky budou při jejich výcviku, ale poté náklady sboru klesnou. Výhodou školitelů-příslušníků je i bližší znalost o interním způsobu řízení a systému motivace u sboru.

Semináře s vedoucími pracovníky bych organizovala souhrnně pro více pracovníků dle krajského zřízení. Organizačním stupněm pro školení by byl pracovník či skupina Krajského ředitelství Policie zpravující sekci motivačního programu v daném kraji.

Po ukončení předběžné fáze bych realizovala samostatná opatření.

### **1. Verbální ohodnocení**

Jedním z nejnáročnějších variant motivace pracovníků je slovní uznání nebo pochvala. Ocenění pracovníka vyjádření toho, že si jej vážíte i jeho práce je pro vedoucí pracovníky nejméně komplikovaný způsob motivace, ale přesto může



velmi pozitivně ovlivnit pracovníky. Důležitým prvkem je též dání najevo, že jeho práce má smysl.

## **2. Teambuilding**

Druhou formou je teambuilding a aktivity ucelující kolektiv. V této části by bylo dle mého názoru vhodné propojit zábavné s užitečným a provádět školení, pracovní semináře a další projekty, v jejichž náplni by bylo vzdělávání a profesní růst pracovníků ve spojení se zábavnějšími aktivitami propojující kolektiv.

## **3. Vybavení pracoviště**

Za další volbu pokládám zvýšení úrovně technického a technologického vybavení pracovišť. Zejména u oddělení a útvarů u nichž je specializace jejich profese vázána na dostačující technické vybavení. Například aktuálně je dle statistik patrný nárůst kybernetické kriminality, která z důvodu její podstaty klade vysoké nároky na počítačové vybavení pracoviště. Pravděpodobnost realizace této formy motivace je nižší, poněvadž s sebou přináší vysoké finanční nároky.

## **4. Transparentnost kariérního růstu a vzdělávání**

Za další formu motivace u pracovníků řadím transparentnost systému kariérního růstu. Z osobní zkušenosti policistů s místem výkonu služby jsem zjistila, že kariérní postup a umožnění vzdělávání je rozhodováno na podkladě osobního vztahu vedoucího pracovníka vůči policistů bez bližšího profesionálního uvážení. Nastávají situace, kdy pracovník vykazuje veškeré podmínky pro kariérní růst, ale i přesto mu není umožněn a je zvolena osoba oblíbená či mající dobré vztahy s vedoucím pracovníkem.

Obdobná situace nastává u vzdělávání, jež je povoleno pouze, pokud je v osobním volnu příslušníka a nezpůsobuje další komplikace vedoucímu. Též záleží na volbě vysoké školy. Převážně od příslušníků umístěných v Olomouckém či Zlínském kraji mi bylo řečeno, že jim vedoucí připustil studium pouze na vzdělávací instituci daného kraje, přestože měli originálně zájem o Policejní akademii ČR v Praze. Jedním z ukazatelů je dle mého názoru velká oblíbenost oboru speciální pedagogika a další obory sociálních věd u policistů krajů Zlínský, Olomoucký.

Pro potlačení těchto aktivit doporučuji zajištění transparentního systému kariérního růstu a vzdělávání. Za jednu z variant považuji evidenci hodnocení policistů a posouzení jejich výsledků a zvážení, zda splňují požadavky pro

povýšení a proč tento krok nenastal. Případně posuzování vhodnosti kandidátů na povýšení neustrannými objekty.

Dalším nedostatkem ovlivňující problematiku dalšího růstu je počet pozic a jejich rozložení dle krajů. Policie si klade za cíle v intervalu několika let navýšení pozic, což by velmi efektivně mohlo pomoci ke zvýšení motivace pracovníků potýkající se problémy plynoucí z nastíněných situací.

Z hlediska finančních a personálních zdrojů jsou nižší v porovnání s organizačními zdroji, které jsou nutné k realizaci této varianty změn v systému motivace. Bylo by potřebné zavedení nového řádu a kontrolních mechanismů a vytvoření pozic mající v agendě tuto činnost. Ale spuštění nového systému může zapříčinit vzrůstající úroveň transparentnosti sboru a zabránění prvků nerovnosti a nepotismu.

### **5. Systém odměn a udělování benefitů**

Poslední z mých návrhů na modernizaci systému motivace je jednotný systém odměn a benefitů při jejich přidělování a výši. Doporučuji zavést seznam základních odměn jejich výši a na základě čeho jsou udávány. Tento krok má zamezit netransparentnosti při udělování odměn na základě oblíbenosti a vytváření nerovnocenného prostředí mezi pracovníky. Doporučuji sestavení systému odměn obsahující základní částky a sazby s možností zvýšení částky z ustanovených důvodů.

Tento systém nevykazuje značné nároky pro sbor a hlavní požadavky shledávám ve vyčlenění pracovního oddílu zpracovávající nový dokument a následné přesunutí pravomoci v této oblasti existujícím pracovníkům. Nepovažuji za nutné kreaci nových pozic pro kontrolu nad plněním nového systému, ale dle mého názoru je postačující ji vložit do gesce pracovníkům krajského oddělení. Ve větších krajích rozložit pravomoci mezi více odborů.

Obdobnou situaci nabízím u udělování benefitů a využívání lázeňských zařízení. V této oblasti bych současné požadavky doplnila o složku pracovních povinností. Pokud pracovníci plní své pracovní povinnosti více než adekvátně pokládám za přijatelné. Rehabilitační střediska jsou pro příslušníky dostupné od dosažení 15 let ve službě, což je pro mnoho mladých policistů z jasných důvodů nedosažitelné (viz. zákon 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů).

### **3.2.2.2 Policejní činnosti**

V druhém bloku představím cíle orientované na oblast policejních činností. Zejména na tematiku kybernetické kriminality a technologické, technické vybavení.

#### **3.2.2.2.1 Potírání kybernetické kriminality**

Během analytické fáze byla zaznamenána vzrůstající tendence kybernetických trestných činů, z těchto důvodů za cíl stanovuji připravenost a zefektivnění postupů potírání kybernetické kriminality.

#### **Preventivní programy**

Za první z možných projektů realizace cíle považuji rozšíření objektů preventivních projektů kybernetické kriminality. Projekty bych orientovala na kraje s nejvyšším výskytem kybernetické kriminality, jímž je oblast Karlovarska a Středočeský kraj. Aktuální projekty prevence jsou stavěny na oblasti bezpečného pohybu na internetu a rozpoznání rizikových stránek apod.

Tuto oblast bych rozvinu o počítačové kurzy pro seniory. Pochopení principu fungování počítače, sociálních sítí, emailové komunikace jim dle mého názoru pomůže pohybovat se bezpečněji na internetu více než přednáška zaměřená výlučně na hrozby. Součástí kurzy by samozřejmě byla problematika rizikových oblastí, ale bez základního chápání funkce počítače ji nepokládám za dostačující.

Kurzy by byly prováděny ve spolupráci se základními a středními školami, které by v průběhu spolupráce umožnili využívání jejich počítačové místnosti. Kurzy budou orientovány na potencionální zájemce a oběti trestných činů tohoto typu. Kapacitní rozmezí se bude odvíjet od počtu zájemců a počítačových zařízení daných prostor. Z hlediska personálních zdrojů bude postačující rozmezí 2 až 4 policistů orientovaných v problematice.

#### **Personální zdroje**

Navýšení policistů zkoumající kybernetickou kriminalitu a specialistů na tuto tematiku shledávám jako největší způsob, jak efektivně bojovat s tímto typem kriminality v kombinaci s technickým vybavením.

K získání nových příslušníků či specialistů navrhuji kreaci náborového programu orientovaného přímo na studenty středních či vysokých škol v IT oborech či ve

firmách. Obsah náborového programu by byl velmi obdobný aktuálnímu, ale byl by doplněn a upraven pro potřeby a zájmy potencionálních policistů. Projekt by byl ve spolupráci se středními a vysokými školy v rámci nichž by studentům byla představena práce u útvaru mající v gesci potírání kybernetické kriminality.

Možné řešení nacházím též ve vzdělávání příslušníků, kteří mají zájem o specializaci v oboru nebo pracovníků vykazující pro ni potenciál. Policie ČR by pro tyto policisty poskytla podklady, studijní volna případně uhradila studium. Jedná se o dlouhodobou investici pro sbor, u níž není jistý výsledek, ale pokud by projekt proběhl úspěšně sbor by získal kvalifikované specialisty z vlastních řad.

### **Technické zdroje**

Hlavní nedostatek je dle mého názoru oblast finančních zdrojů. Dostatek kvalitní techniky, systému a dalších prostředků je nutný pro potírání rychle se vyvíjející kriminality. Z těchto příčin řadím zvýšení rozpočtu a investice do vybavení pracovníků majících v pracovní náplni kybernetickou kriminalitu za nutné.

#### **3.2.2.2 Navýšení finančních prostředků**

Za poslední, ale jeden z nejdůležitějších cílů, považuji navýšení finančních prostředků policejního sboru. Nedostatek finančních zdrojů se projevoval u všech částí analytického bloku a lze jej pokládat za prvek ovlivňující úspěšnost všech strategických, koncepčních a analytických dokumentů. Nabídnutí variant ke zvýšení ekonomických zdrojů sboru je velmi komplikované, neboť je odkázán na Ministerstvo vnitra. Též velkým hráčem je bezpečnostní situace státu a nutnost přesunu financí do rozdílných sektorů.

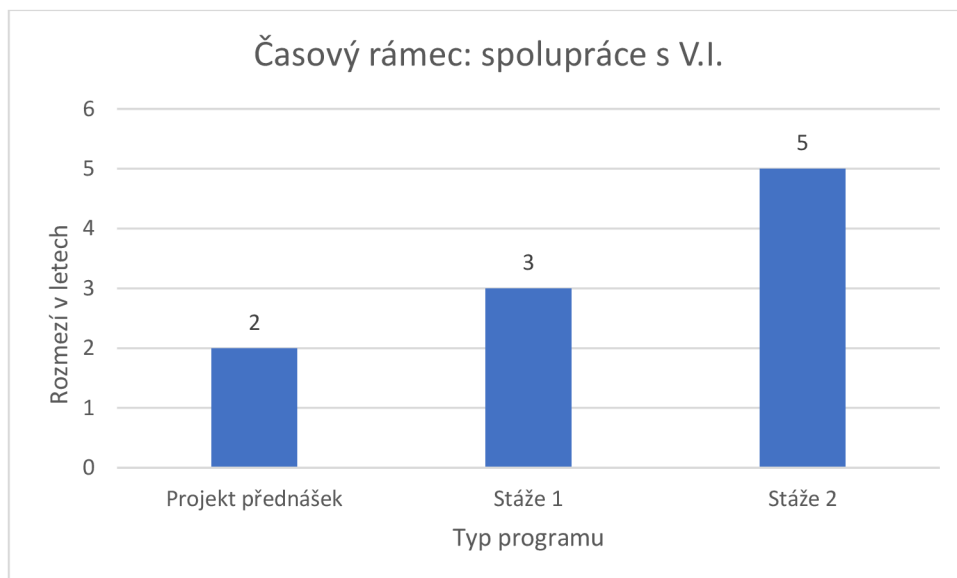
### **3.2.3 Časový rámec**

Časový harmonogram realizace návrhu je obdobný platnosti strategické a koncepční dokumentace, jedná se tedy o období 7-10 let. V prvních krocích bych se zaměřila na realizaci méně pro sbor finančně, organizačně a personálně náročných opatření. Pro kompletní implementaci návrhu je nutný stabilní ekonomický zdroj, jelikož nestabilita ve finančních zdrojích se ukázala jako zdroj selhání mnoha koncepčních a strategických dokumentů.

V následujícím grafu je znázorněn časový rámec pro realizaci opatření oblasti spolupráce se vzdělávacími institucemi Ministerstva vnitra. Z grafu je patrné, že

pro oblast stáže 2, za kterou je označena varianta projektu stáží zařazeného ve formě předmětu do studijního plánu vzdělávací instituce, je vyhraněno rozmezí 5 let. S určením této škály je nutnost změn ve studijních plánech institucí, jež s sebou přináší velká úskalí a komplikace pro instituci.

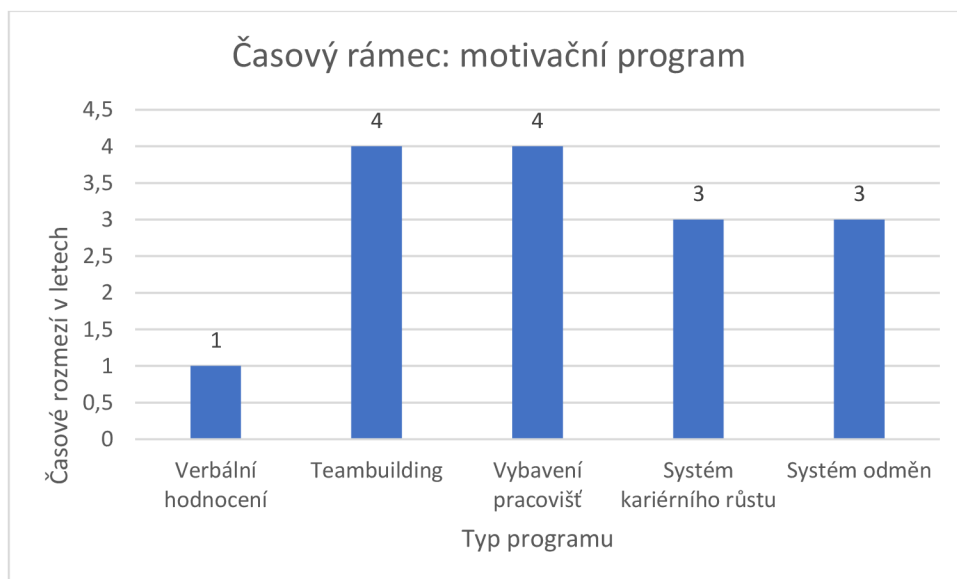
Graf 5: Časový rámec: spolupráce s V.I.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z druhé tabulky je patrný nárůst časových nároků k realizace jednotlivých programů což je způsobeno požadavky na změnu v interních postupech, řádů zabývajících touto tématikou.

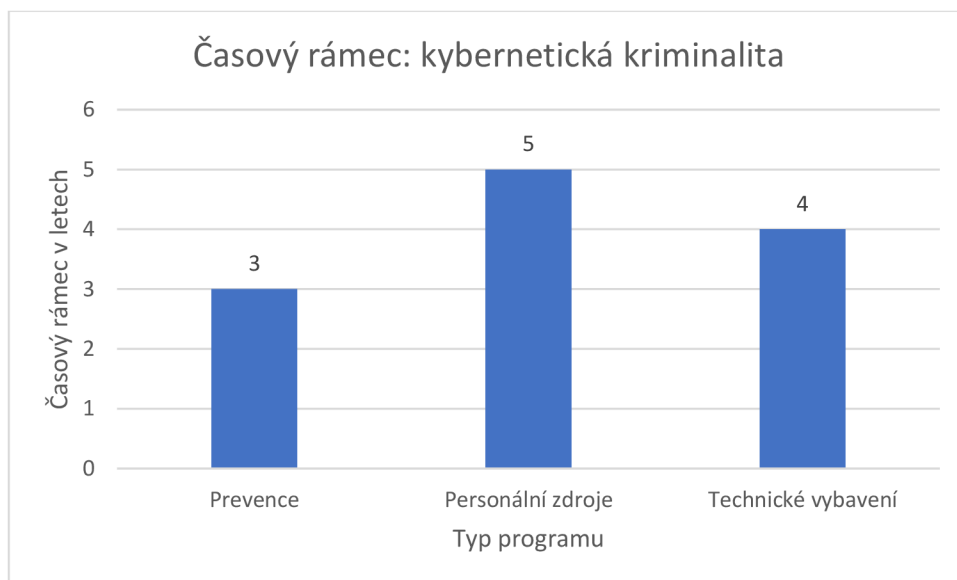
Graf 6: Časový rámec: motivační program



Zdroj: Vlastní zpracování

V poslední tabulce je představen harmonogram v oblasti potírání kybernetické kriminality. Časové rozmezí je zde vyšší a lze očekávat jeho nárůst ovlivněn změnami ve trendech této kriminality.

Graf 7: Časový rámec: kybernetická kriminalita



Zdroj: Vlastní zpracování

Představená časový rámec je orientační, jelikož u Policie je velkým činitelem rozpočet a finanční zdroje pro daný rok společně s bezpečnostní situací v České republice a dalšími sociopolitickými faktory.

### 3.2.4 Personální rámec

Z hlediska personálních zdrojů doporučuji navýšení o 2000-3000 příslušníků v rozmezí prvních pěti let a poté postupného navýšení v řádu několika stovek ročně. Také navrhuji zvýšení kapacit IT pracovníků a preventistů o 100-200 osob v rámci všech krajů.

### 3.2.5 Finanční nároky

Finanční nároky jsou odhadovány v řádu desítek milionů na základě ekonomické situace v období platného návrhu.

### 3.2.6 Zhodnocení a rizika

V závěrečné části zhodnotím vlastní návrhy z hlediska časového, finančního a personálního též přistoupím a posoudím potencionální rizika, které mohou nastat v průběhu realizace mých návrhů. Návrhy byly tvořeny na základě podkladů plynoucích ze zveřejněných informací a dokumentů veřejné správy, informací a poznatků od Oddělení koncepce a strategické koordinace policejního prezidia a

z dotazníkového šetření. Z důvodu omezenějších zdrojů informací, jelikož nejsem příslušníkem Policie ČR, mohou nastat komplikace při realizaci těchto návrhů, přesto považuji představené návrhy za vhodné varianty nabízející možné způsoby ke zefektivnění současného systému strategického řízení u Policie České republiky.

Hlavním rizikem je nedostatek financí. Bez navýšení rozpočtu Policie k implementaci návrhů, je její existence v mnoha ohledech bezvýznamná. Další rizika mohou nastat nezávisle na sboru. Politická, ekonomická a bezpečnostní situace se jeví jakožto významný faktor pro činnost Policie a může způsobit změny v legislativní úpravě, rozpočtu, náplně práce policistů. Příkladem těchto změn a jejich dopad na bezpečnostní sbory byla světová pandemie Covid-19 a vyhlášení nouzového stavu. Za ostatní rizika považuji stále klesající počet příslušníků, vady v procesu implementace opatření a komplikace v průběhu tvorby nových interních řádů a opatření (nový motivační program, systém odměn atd.).

#### **3.2.6.1 Časový rámeček**

Při tvorbě opatření k docílení návrhů jsem se pokusila pro každou oblast nabídnout varianty s nízkými časovými nároky na jejich realizaci. Například v oblasti motivačního systému za jednu z variant jsem určila verbální hodnocení, které pro Policie je opatřením s téměř zanedbatelnými časovými požadavky na jejich uskutečnění v porovnání s ostatními komplexnějšími návrhy. Za největší výzvu pro sbor pokládám rozhodnutí, jaké návrhy budou prioritní na úkor jiných. Policie ČR se potýká s neočekávanými situacemi, jež vzbuzují nutnost přesunu zdrojů časových, personálních, finančních a dalších, což může přerušit či zamezit provedení daných návrhů.

#### **3.2.6.2 Personální rámeček**

Z hlediska personálních zdrojů jsem se zaměřila na aktuální lidské zdroje sboru a změny ve způsobu či zaměření jednotlivých příslušníků. Například Policie se dlouhodobě potýká s nedostatkem pracovníků na specializované pozice či s rozpočtem potřebným k jejich získání, proto jsem navrhovala opatření k vzdělání příslušníků v dané problematice, čímž by sbor získal odborné pracovníky přímo z jádra organizace. Tento způsob ale s sebou přináší vysoké časové a finanční náklady, hlavně pro kraje s nižším rozpočtem. Ale pro útvary či

oddělení s dostatkem zdrojů je dle mého názoru vhodným řešením, zejména u nových policistů mající zájem o další profesní růst.

### **3.2.6.3 Finanční rámec**

Finanční zdroje jsou velkým faktorem, jak již bylo zmíněno v mnoha částech práce a bez nich není možné realizovat majoritní část návrhů. Policie ČR zajišťuje bezpečnost ve státu a je potřebné poskytnout dostatek finančních zdrojů ne pouze k „přežívání“, ale též sboru umožnit další vývoj a růst.



## 4 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření nového, efektivního systému strategického řízení u Policie České republiky na základě analýzy současného stavu u policejního sboru. K naplnění tohoto cíle byla využita metoda analýzy teoretického poznání s důrazem na strategické a koncepční dokumenty v oblasti bezpečnosti společně s dotazníkovým šetřením a metodou SWOT.

V teoretické části práce byly nastíněny základní poznatky z oblasti strategického řízení u Policie ČR a jejich specifika, neboť tato agenda je v rukou pouze jednoho oddělení, a to Oddělení koncepce a strategické koordinace. Dále byly představeny strategické a koncepční dokumenty mající vyšší stupeň důležitosti pro sbor.

V analytické části práce byly blíže rozváděny jednotlivé složky Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027, které byly následně analyzovány a porovnány s dalšími strategickými a koncepčními dokumenty a se současnou situací v České republice. V další části bylo provedeno dotazníkové šetření s respondenty Oddělení koncepce a strategické koordinace a byla též realizována SWOT analýza na základě zjištění předcházejících dvou částí.

Z poznatků vyplývá, že největší nedostatky jsou shledávány v podfinancování Policie ČR a nemožnosti vyčlenit dostatek financí výhradě pro implementaci koncepčních a strategických dokumentů. Tento problém též zapříčiňuje vlnu dalších komplikací při snahách o alespoň částečnou implementaci daných návrhů, jelikož ekonomické zdroje jsou zásadní pro všechny prvky. Nedostatek financí pro orgán zajišťující vnitřní bezpečnost a veřejný pořádek může razantně ovlivnit stabilitu státu a bezpečnost České republiky, jelikož bez funkčního bezpečnostního aparátu nelze chránit principy demokracie.

Dalším problémem je dle výsledků analytické části podstava a nízký zájem o pozici u Policie ČR. Tomuto jevu jsem se blíže věnovala v návrhové části a nabídla jsem možná řešení.

Na základě zjištění plynoucích z analytické části jsem prezentovala několik opatření a návrhů, u kterých jsem v mnoha případech nabídla více variant dle nároků na personální, finanční a časové zdroje.

V závěru lze konstatovat, že úroveň strategického řízení u policejního sboru je vysoká, ale jejímu dalšímu růstu a rozvoji zabraňují nedostatky finančních prostředků, což je problémem těžko řešitelným. Cíl práce považuji za splněný a bylo by jistě velmi přínosné pro Policii ČR se dále věnovat této tématice a způsobům nabízející nová řešení v oblasti strategického řízení, jelikož při zpracovávání práce jsem se setkala s komplikacemi v míře zdrojů, poněvadž nejsem příslušníkem Policie.

## Seznam použité literatury

### Literatura

1. ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v organizačové praxi*. Fragment., 2011. ISBN 9788025311981.
2. Barksdale, S. Lund, T. *10 Steps to Successful Strategic Planning*. Association for Talent Development, 2023. ISBN 9781607284529.
3. BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy : vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3.
4. Belton, P. *An Analysis of Michael E. Porter's Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Taylor & Francis, 2017. ISBN 9781351350334.
5. BERMA, E. M. BOWMAN, J. S. WEST, J. P. WART, M. R. *Human Resource Management in Public Service, Paradoxes, Processes and Problems*. Sage, 2022. ISBN 978-1-0718-4890-6.
6. Brown, D. J. *Decentralization and School-based Management*. Falmer Press, 1990. ISBN 9781850006015.
7. Bruckner, T. Voříšek, J. Buchalcevoová, A. kolektiv. *Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury*. N.p., Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 9788024779027.
8. COLEMAN, J. L. *Operational Mid-Level Management for Police*. Charles C. Thomas, 2012. ISBN 9780398087128.
9. COWLEY, M. DOMB, E. *Beyond Strategic Vision*. Taylor & Francis, 2012. ISBN 9781136014017.
10. ČÁBALOVÁ, D. *Pedagogika*. Česko, Grada, 2011. ISBN 9788024729930.
11. Dědina, J., Cejthamr, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Česko: Grada Publishing, 2005. ISBN 9788024713007.
12. Doležal, J. Máchal, P. Lacko, B. A kolektiv. *Projektový management podle IPMA - 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Česko, Grada, 2012. ISBN 9788024742755.

13. FIFIELD, P. *Marketing Strategy*. Taylor & Francis, 2012. ISBN 9781136004414.
14. FOTR, J. VACÍK, E. SOUČEK, I. ŠPAČEK, M. HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
15. HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press, 1996. ISBN 9781422131800.
16. HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. *Strategic Intent*. Harvard Business Review Press, 2010. ISBN 9781633691339.
17. Jakubíková, D. *Strategický marketing-Strategie a trendy*. Česko, Grada, 2008. ISBN 9788024726908.
18. JONES, Phil. *Strategy Mapping for Learning Organizations*. Taylor & Francis, 2016. ISBN 9781317049272.
19. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-885-1.
20. Kolektiv autorů pod vedením Ministerstva zahraničních věcí ČR, *Bezpečnostní strategie České republiky 2023*. Ministerstvo zahraničních věcí, 2023. ISBN 978-80-7441-099-4.
21. KOZEL, R. MYNÁŘOVÁ, L. SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Česko, Grada, 2011. ISBN 9788024735276.
22. MAGRETTA, J. *Understanding Michael Porter The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press, 2012. ISBN 9781422160596.
23. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
24. MARTIN, V. ROGERS, A. M. *Leading Interprofessional Teams in Health and Social Care*. Routledge, 2004. ISBN 9780415307949.
25. MLÁDKOVÁ, L. JEDINÁK, P. *Management, vydavatelství a nakladatelství* Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301.
26. MULAČOVÁ, V. MULAČ, P. Kolektiv. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 9788024786384.

27. NILSSON, F. OLVE, N. PARMENT, A. *Controlling for Competitiveness Strategy Formulation and Implementation Through Management Control*. Copenhagen Business School Press, 2011. ISBN 9788763002424.
28. NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard Evolution A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Wiley, 2014, ISBN 9781118726310.
29. NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard Evolution A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Wiley, 2014, ISBN 9781118726310.
30. ORCULLO, Norberto A. *Fundamentals of Strategic Management*. Rex Book Store, 2007. ISBN 978-971-23-4861-7.
31. OTR, J. VACÍK, E. SOUČEK, I. ŠPAČEK, M. HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování Teorie a praxe*. Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027124992.
32. PAPULA, J. PAPULOVÁ, Z. *Stratégia a strategický manažment*. Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-8078-533-8.
33. Paramasivan, C., and Subramanian, T. *Financial Management*. New Age International (P) Limited, Publishers, 2009. ISBN 9788122425734.
34. PARNELL, John A. *Strategic Management: Theory and Practice*. SAGE Publications, 2013. ISBN 978-1-4522-3498-4.
35. PORTER, M. E. *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.
36. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8
37. SENTHILKUMAR, S. SHARMILA, A. MARUTHA DURAI, M. POORNIMA, J. *Business Policy and Strategic Management*. S. Chand Publishing, 2014. ISBN 81-219-4334-5.
38. SHINDE, S.V. *Functions of Management*. Lulu Press, Incorporated, 2018. ISBN 9781387578566.
39. SISTARE, H. HOWZE SHIPLETT, M. BUSS, T. F. *Innovations in Human Resource Management: Getting the Public's Work Done in the 21st Century (Transformational Trends in Governance and Democracy)* 1. Auflage. Routledge, 2015. ISBN 978-0-7656-2315-7.

40. SLAVÍK, Jakub. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.
41. STEINER, G.A. *Strategic Planning*. Free Press, 2010. ISBN 9781451602531.
42. *Strategický rámec Česká republika 2030*. Praha: Úřad vlády České republiky, Odbor pro udržitelný rozvoj, 2017. ISBN 978-80-7440-181-7.
43. *Strategie vyzbrojování a podpory rozvoje obranného průmyslu České republiky do roku 2030*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky-VHÚ Praha, 2021. ISBN 9788072788316.
44. ŠULC, Vladimír. *Strategický management v teorii a praxi*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2018. ISBN 978-80-7251-494-6.
45. THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND, Alonzo J. *Strategic Management Concepts and Cases*. Mc Graw Hill, 1998. ISBN 0-256-23738-7.
46. THORNTON III, G.C. RUPP, D. E. *Assessment Centers in Human Resource Management Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. Taylor & Francis, 2006. ISBN 9781135608743.
47. TRUNEČEK, Jan. *Management I*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-929-3.
48. UNGSON, G. R. WONG, Y. *Global Strategic Management*. Taylor & Francis, 2014. ISBN 9781317469735.
49. VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení organizaceu*. Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027117017.
50. VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení organizaceu*. Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027117017.
51. Walker, A.J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Grada Publishing, 2003. ISBN 9788024704494.
52. ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.
53. ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. ISBN 978-80-7251-460-1.

## Internetové zdroje

1. *Asistent prevence kriminality* [online]. Bytová správa ministerstva vnitra. [cit. 2.2.2024]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/bsmv/clanek/asistent-prevence-kriminality.aspx?q=Y2hudW09NA%3D%3D>
2. *Asistent prevence kriminality města Děčín – vítěz národního kola v roce 2012* [online]. Ústecký kraj. [cit. 10.2.2024]. Dostupné z: <https://www.kr-ustecky.cz/asistent-prevence-kriminality-mesta-decin-vitez-narodniho-kola-v-roce-2012/d-1672311>
3. *Dopravní nehody 2014 - 2023*. [online]. Policie České republiky. [cit. 10.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/dopravni-nehody-2014-2023.aspx>
4. *Etický kodex Policie České republiky* [online]. Policie. Dostupné z: <https://www.Policie.cz/clanek/eticky-kodex-Policie-ceske-republiky.aspx>. [cit. 2024-01-10].
5. *Klientsky orientovaná veřejná správa ČR 2030 (2021)* [online]. Databáze Strategii - Portál strategických dokumentů V ČR. [cit. 10.2.2024]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mv/strategie/klientsky-orientovana-verejna-sprava-cr-2030-2021>
6. *Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027* [online]. Praha: Policejní prezidium České republiky. [cit. 1.12.2023]. Dostupné z: [KR PČR 2027 \(dataplan.info\)](https://www.dataplan.info)
7. *Kriminalita* [online]. Policie České republiky. [cit. 11.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/statistiky-kriminalita.aspx>
8. *Kyberkriminalita*. [online]. Policie České republiky. [cit. 1.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/kyberkriminalita.aspx>
9. *Manage* [online]. Cambridge University Press & Assessment 2023 [cit. 9.9.2023]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/manage>
10. MUOGBO, Uju. The Impact of Strategic Management on Organisational Growth and Development (A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State) [online]. 2013, vol. 7, č. 1, 24-32 [cit.11.10.2023]. DOI: 10.9790/487X-0712432. ISSN 2278-487X. Dostupné z: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol7-issue1/D0712432.pdf>

11. *Nábor Policie České Republiky: Práce 158X Jinak. republiky* [online]. Policie České republiky. [cit. 9.1.2024]. Dostupné z: [https://nabor.policie.cz/?\\_gl=1%2A1v6x3n1%2A\\_ga%2AMTUxNDM5ODE2Mi4xNjk4ODQ0OTAw%2A\\_ga\\_MGE9DCQJ5M%2AMTcwOTEyMjA4Ny40Ny4xLjE3MDkxMjQwMDguMzEuMC4w](https://nabor.policie.cz/?_gl=1%2A1v6x3n1%2A_ga%2AMTUxNDM5ODE2Mi4xNjk4ODQ0OTAw%2A_ga_MGE9DCQJ5M%2AMTcwOTEyMjA4Ny40Ny4xLjE3MDkxMjQwMDguMzEuMC4w)
12. *Národní centrála proti terorismu, extremismu a kybernetické kriminalitě SKPV* [online]. Policie České republiky. [cit. 3.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/narodni-centrala-proti-terorismu-extremismu-a-kyberneticke-kriminalite.aspx>
13. *Národní strategie kybernetické bezpečnosti ČR 2021-2025* [online]. Databáze Strategii - Portál strategických dokumentů V ČR. [cit. 10.2.2024]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/cr/strategie/narodni-strategie-kyberneticke-bezpecnosti-cr-2021-2025>
14. *Nelegální migrace v ČR v období od 1. 1. 2022 do 31. 12. 2022* [online]. Policie České republiky. [cit. 20.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/nelegalni-migrace-v-cr-v-obdobi-od-1-1-2022-do-31-12-2022.aspx>
15. *Obranná strategie České republiky 2023* [online]. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2023. [cit. 11.10.2023]. Dostupné z: [https://mocr.army.cz/images/id\\_40001\\_50000/46088/Obranna\\_strategie\\_C\\_R\\_2023\\_final.pdf](https://mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/Obranna_strategie_C_R_2023_final.pdf)
16. *Odbor obecné kriminality*. [online]. Policie České republiky. [cit. 15.12.2023]. Dostupné z: <https://www.Policie.cz/clanek/uskp-ook-odbor-obecne-kriminality.aspx>.
17. *Oddělení koncepce a strategické koordinace* [online]. Policie České republiky. [cit. 15.12.2023]. Dostupné z: <https://www.Policie.cz/clanek/oddeleni-koncepce-a-strategicke-koordinace.aspx>
18. *Početní stavy příslušníků Policie České republiky* [online]. Policie České republiky. [cit. 12.1.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/zverejnene-informace-2023-pocetni-stavy-prislusniku-policie-ceske-republiky.aspx>. [cit. 2024-01-12].



19. *Pomáháme seniorům, chráníme seniory - domácí nebezpečí* [online]. Policie České republiky. [cit. 5.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/pomahame-seniorum-chranime-seniory-domaci-nebezpeci.aspx>
20. *Pražská policie odstartovala novou náborovou kampaň.* [online]. Policie České republiky. [cit. 9.1.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/prazska-policie-odstartovala-novou-naborovou-kampan-a-nove-prijima-uchazece-s-vyucnim-listem.aspx>
21. *Prevence kriminality na regionální a lokální úrovni* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 8.2.2024]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/prevence-kriminality-na-regionalni-a-lokalni-urovni.aspx?q=Y2hudW09NQ%3D%3D>
22. *Prevence kyberkriminality* [online]. Policie České republiky. [cit. 12.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/prevence-kyberkriminality.aspx>
23. *Profesní vzdělávání managementu Policie ČR* [online]. Policie České republiky. [cit. 4.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/profesni-vzdelavani-managementu-policie-cr.aspx>
24. *Profesní vzdělávání příslušníků Policie České republiky* [online]. Policie České republiky. [cit. 9.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/profesni-vzdelavani-prislusniku-policie-ceske-republiky.aspx>
25. *Přednáška pro seniory na téma kybernetické bezpečnosti* [online]. Policie České republiky. [cit. 1.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/prednaska-pro-seniory-na-tema-kyberneticke-bezpecnosti.aspx>
26. *Rady Policie ČR a informace o prevenci* [online]. Policie České republiky. [cit. 10.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/rady-policie-cr-a-informace-o-prevenci-143872.aspx>
27. *Rozpočet MV ČR.* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 11.2.2024]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/rozpocet-mv-cr.aspx?q=Y2hudW09NA==>

28. *Rozpočet MV ČR*. [online]. Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 11.2.2024]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/rozpocet-mv-cr.aspx>
29. *Rozpočet Policie ČR*. [online]. Rozpočet Policie ČR - Policie České republiky. [cit. 11.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/rozpocet-policie-cr.aspx>
30. *Statistické přehledy kriminality za rok 2023* [online]. Policie České republiky. [cit. 11.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/statisticke-prehledy-kriminality-za-rok-2023.aspx>
31. *Statistika kyberkriminality* [online]. Policie České republiky. [cit. 8.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/statistika-kyberkriminality.aspx>
32. *Statistika nehodovosti* [online]. Policie České republiky. [cit. 11.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/statistika-nehodovosti-900835.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>
33. *Strategie BESIP 2021-2030* [online]. Databáze Strategii - Portál strategických dokumentů V ČR. [cit. 10.2.2024]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/md/strategie/strategie-besip-2021-2030>
34. *Strategie prevence kriminality v PČR na léta 2022-2027*. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra, [cit. 14.12.2023]. Dostupné z: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/strategie\\_2022-2027.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/strategie_2022-2027.pdf)
35. *Stratēgoi* [online]. Oxford Reference [cit. 9.9.2023]. Dostupné z: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100536231>
36. *Synthesis* [online]. Art & Architecture ThesaurusThe J. Paul Getty Trust. [cit. 20.12.2023]. Dostupné z: <http://vocab.getty.edu/page/aat/300312263>
37. *V České republice je aktuálně 325 tisíc uprchlíků z Ukrajiny* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 5.2.2024]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/v-ceske-republice-je-aktualne-325-tisic-uprchliku-z-ukrajiny.aspx>
38. *V českých městech působí nově 50 asistentů prevence kriminality* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 10.2.2024]. Dostupné z:

<https://www.mvcr.cz/clanek/v-ceskych-mestech-pusobi-nove-50-asistentu-prevence-kriminality.aspx>

39. *Vývoj registrované kriminality v roce 2021* [online]. Policie České republiky [cit. 1.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/vyvoj-registrovane-kriminality-v-roce-2021.aspx>
40. *Vývoj registrované kriminality v roce 2023* [online]. Policie České republiky. [cit. 10.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/vyvoj-registrovane-kriminality-v-roce-2023.aspx>
41. *Zvláštnosti přijímacího řízení*. [online]. Policie České republiky. [cit. 9.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/zvlastnosti-prijimaciho-rizeni.aspx>

## **Zákony**

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

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

## **Seznam zkratk**

PČR – Policie České republiky

ČR – Česká republika

V.I. – vzdělávací instituce

## **Seznam příloh**

Dotazník

## Přílohy práce

### Dotazník

č.	Formulace dotazu
1.	<b>Jaké zásadní problémy a jejich příčiny aktuálně vnímáte v oblasti uplatňování principů strategického řízení v podmínkách PČR?</b>
2.	<b>Jsou, dle Vašeho názoru, aktuální institucionální, organizační a personální kapacity v oblasti strategického řízení v podmínkách PČR dostatečné?</b>
3.	<b>Definujte aktuálně realizovaná opatření směřující k zefektivnění strategického řízení v podmínkách PČR?</b>
4.	<b>Domníváte se, že je obecně ve veřejné správě problematice strategického řízení věnována dostatečná pozornost? Čím lze Vaše hledisko argumentovat?</b>
5.	<b>Jak hodnotíte kvalitu současných strategických, koncepčních a analytických dokumentů na národní a resortní úrovni?</b>

č.	Odpověď na formulovaný dotaz
1.	<p>V reálné praxi strategického řízení v podmínkách PČR jsme se v různé míře rozsahu a intenzity v minulosti rovněž potýkali s celou řadou výše identifikovaných problémů. Lze konstatovat, že aktuálně jsou však neustále vytvářeny podmínky k jejich poměrně zdárné eliminaci.</p> <p>Ve vztahu k plnohodnotnému uplatňování všech principů strategického řízení aktuálně jednoznačně dominují problémy ekonomického charakteru. Jako jejich dominantní příčinu vnímáme současný socio-ekonomický vývoj na národní i mezinárodní úrovni. Ze zkušenosti lze tento ekonomický aspekt strategického řízení označit za velmi důležitý faktor ovlivňující přínosy strategického řízení a jeho pozitivní efekty na fungování subjektů veřejné správy.</p>
	<p>Aktuální způsob institucionálního a organizačního zabezpečení strategického řízení v našich podmínkách (specializované pracoviště,</p>

2.	<p>pracovní týmy ke koordinaci implementace zásadních strategických a koncepčních dokumentů) pokládáme v zásadě za efektivní. Z hlediska personálních kapacit můžeme konstatovat, že pracovní činnosti a úkoly jsou zajištěny v potřebné kvalitě zejména díky dostatečné odbornosti a výkonnosti jednotlivých pracovníků. V případě dalšího zvýšení rozsahu činnosti v oblasti strategického řízení by však bylo zcela jistě oproti stávajícímu stavu (cca 8 pracovníků) žádoucí personální posílení daného úseku.</p>
3.	<p>Za taková opatření lze aktuálně označit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zajištění pravidelné, intenzivní a efektivní komunikace OKSK s vedením PČR (včetně Policejního prezidenta)</li> <li>• zřízení odborných pracovních týmů k zajištění koordinace implementace zásadních rozvojových dokumentů</li> <li>• zajištění pravidelné aktualizace těchto dokumentů</li> <li>• důsledný monitoring postupu implementace těchto dokumentů (s využitím výstupů činnosti odborných pracovních týmů a určitých prvků projektového řízení).</li> </ul>
4.	<p>Domníváme se, že přínosnost dané problematiky je ve veřejné správě v teoretické rovině a na odborné úrovni vnímána poměrně intenzivně. Problém však nadále představuje jistá absence jejího jednotného, systémového a plošného zabezpečení v rovině praktické aplikace. Tato skutečnost je často umocňována politickými a ekonomickými vlivy.</p>
5.	<p>Kvalita tohoto typu dokumentů má, dle našeho názoru, mírně vzrůstající tendenci. K tomu v posledních letech přispívá Metodika přípravy veřejných strategií a veřejně přístupná databáze strategií. Stále však zřejmě existuje značný prostor pro zvyšování jejich jednotnosti, obsahové provázanosti, formulační přesnosti a vhodné koncipování obsahové struktury ve vztahu k jejich účelu.</p>