

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostně právní

Katedra policejních činností

**Řídící subjekty výkonných organizačních článků služby
pořádkové policie**

Bakalářská práce

**Management subjects in the executive organizational units of the public
order police**

Bachelor thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Ing. Radomír Heřman MBA

AUTOR PRÁCE

Adrian Assar

PRAHA

2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Řídící subjekty výkonných organizačních článků služby pořádkové policie“ vypracoval samostatně a s použitím uvedené literatury a pramenů.

V Kladně dne 10. 3. 2024

.....

Adrian Assar

Anotace

Tato bakalářská práce s názvem Řídící subjekty výkonných organizačních článků služby pořádkové policie si klade za cíl poskytnout ucelený náhled na motivaci podřízených policistů k vyvíjení iniciativy ve službě ze strany jejich nadřízených.

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a empirické. Teoretická část obsahuje sedm kapitol, ve kterých se věnuji Policii České republiky s důrazem na službu pořádkové policie, výkonné organizační články této služby a řídicí subjekty těchto článků. Následně se zabývám povinnostmi příslušníka a poskytuji náhled do jeho motivační stránky u Policie České republiky. Empirická část je zpracována formou dotazníkového šetření. Dotazníky jsou vyplňovány nadřízenými a podřízenými příslušníky služby pořádkové policie v Praze, přičemž jsou následně porovnány mezi sebou.

Klíčová slova:

Policie České republiky * služba pořádkové policie * výkonné organizační články
* řídicí subjekty * nadřízený * podřízený * motivace * demotivace *

Abstract

This bachelor's thesis with the name Management subjects in the executive organizational units of the public order police aims to provide a comprehensive insight into the motivation of subordinate police officers to develop initiative in the service by their superiors.

The bachelor thesis is divided into two parts – theoretical and empirical. The theoretical part contains seven chapters where I focus on the Police of the Czech Republic with an emphasis on the public order police, the executive organizational articles of this service and the governing entities of these articles. Subsequently, I deal with the duties of the member and provide an insight into his motivational side at the Police of the Czech Republic. The empirical part is processed in the form of a questionnaire survey, where the questionnaires are filled out by superiors and subordinates of the law enforcement service in Prague, and then they are compared with each other.

Key words:

Police of the Czech Republic * Public order police * executive organizational units * guiding subjects * superior * subordinated * motivation * demotivation *

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Mgr. Ing. Radomíru Heřmanovi MBA za odborné vedení, pomoc a cenné rady při psaní mé bakalářské práce, které mi po celou dobu zpracování ochotně poskytoval, ale také i za jeho vstřícnost a trpělivost. Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří se účastnili dotazníkového šetření a pomohli mi tak zrealizovat tuto práci. V neposlední řadě i mým blízkým, kteří mi poskytli vhodné zázemí při zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	9
1. Právní rámec činnosti a působnosti Policie České republiky	10
1.1 Postavení policie	10
1.2 Charakteristika policie	11
1.3 Věcná působnost	12
1.4 Teritoriální působnost	13
2. Řízení a organizace Policie České republiky	13
2.1 Personální substrát Policie České republiky zajišťující výkon služby.....	16
3. Služba pořádkové policie	17
3.1 Historie služby pořádkové policie	18
3.2 Struktura služby pořádkové policie	20
3.2.1 Ředitelství služby pořádkové policie	20
3.2.2 Odbory služby pořádkové policie krajských ředitelství policie České republiky.....	24
3.2.3 Územní odbor Policie České republiky.....	28
3.2.4 Základní výkonné organizační články služby pořádkové policie	29
3.2.4.1 Základní úkoly oddělení	29
3.2.4.2 Formy činnosti oddělení.....	30
3.2.4.2.1 Obchůzková služba	31
3.2.4.2.2 Hlídková služba	32
3.2.4.2.3 Dozorčí služba.....	33
3.2.4.2.4 Recepční	34
3.2.4.3 Služební pomůcky vedené na výkonných organizačních člancích.....	35
3.2.5 Další výkonné organizační články	37
3.2.6 Typy výkonných organizačních článků služby pořádkové policie	38

4.	Tarifní třídy a katalog činností příslušníka služby pořádkové policie	39
5.	Management výkonných organizačních článků služby pořádkové policie ...	43
5.1	Pojem managementu a policejního managementu	43
5.2	Vedoucí oddělení	45
5.3	Zástupce vedoucího oddělení	49
5.4	Kompetence řídicích subjektů	51
5.5	Velitel hlídky	52
6.	Základní povinnosti policisty	52
6.1	Kázeňské odměny	55
6.2	Kázeňské tresty	55
7.	Motivace a její úloha u Policie České republiky	56
7.1	Typy motivace	57
7.2	Demotivace	59
7.3	Motivační systém Policie ČR.....	60
8.	Empirická část.....	61
8.1	Cíle práce.....	63
8.2	Průzkumné šetření	64
8.3	Dotazníkové šetření	64
8.4	Výběr respondentů.....	64
8.5	Příprava a realizace dotazníkového šetření	65
8.6	Hypotézy	66
9.	Výsledky průzkumného šetření	66
9.1	Vyhodnocení dotazníků	66
9.2	Vyhodnocení cílů práce	84
9.3	Vyhodnocení hypotéz	85
9.4	Diskuze	86

Závěr	88
10. Seznam použité literatury.....	89
11. Seznam obrázků	92
12. Seznam příloh.....	93

Úvod

Policie České republiky představuje klíčový orgán zajišťující veřejnou bezpečnost a ochranu občanů v České republice. Její činnost, organizace a fungování jsou základními prvky v udržování právního řádu a ochrany veřejného pořádku. Tato bakalářská práce se zaměřuje na řídicí subjekty výkonných organizačních článků služby pořádkové policie.

Cílem této bakalářské práce je poskytnout ucelený pohled na právní, organizační a manažerské aspekty fungování ve výkonných organizačních článcích služby pořádkové policie s důrazem na motivační stránku podřízených ze strany jejich nadřízených. Získanými informacemi můžeme přispět k diskusi o otázkách motivace a efektivitě práce podřízených policistů, která je spjata i s prací jejich nadřízených.

V úvodu této práce je stručně představena Policie České republiky jako celek, její postavení v právním systému a charakteristika její činnosti. Následně jsou analyzovány faktory ovlivňující práci policie, včetně její věcné a teritoriální působnosti. Dále se práce zabývá organizační strukturou a řízením policie, s důrazem na službu pořádkové policie, kde jsou popsány různé úrovně a typy organizačních článků, které jsou zásadní pro fungování pořádkové složky policie.

Další část práce se zaměřuje na management výkonných organizačních článků pořádkové policie, včetně rolí a kompetencí jejich řídicích subjektů. Zvláštní pozornost je věnována základním povinnostem policisty a otázkám týkajícím se jejich motivace a odměňování. V této části je rozebrána motivační stránka Policie České republiky.

V empirické části práce jsou popsány cíle a metodologie průzkumného šetření, včetně výběru respondentů a provedení dotazníkového šetření. Následuje analýza získaných dat a diskuze nad výsledky, které přispívají k lepšímu porozumění problematice motivace podřízených policistů ze strany jejich nadřízených k vyvíjení iniciativy ve službě a efektivitě motivujících mechanismů v rámci Policie České republiky.

1. Právní rámec činnosti a působnosti Policie České republiky

V kontextu tématu mé bakalářské práce Řídící subjekty výkonných organizačních článků služby pořádkové policie je nutné popsat samotnou Policii České republiky, jelikož služba pořádkové policie je pouze jedna z mnoha odvětví samotné činnosti policie. V této kapitole uvedu postavení Policie České republiky v různých právních aktech, její charakteristiku vyjádřenou v zákoně č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky a její různá pole působnosti.

1.1 Postavení policie

Ozbrojený bezpečnostní sbor s názvem Policie České republiky byl zřízen zákonem č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů, kdy účinnost tohoto zákona nastala 15. července 1991. (Heřman, 2022, s. 8)

Postavení Policie České republiky je možné popisovat dle účinné právní úpravy, a to následovně:

- a) „Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor“ (§ 1 odst. 1 zákona č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky)
- b) „Základními složkami integrovaného záchranného systému jsou Hasičský záchranný sbor České republiky (dále jen "hasičský záchranný sbor"), jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany, poskytovatelé zdravotnické záchranné služby a Policie České republiky.“ (§ 4 odst. 1 zákona č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému)
- c) „Policie České republiky dohromady s ozbrojenými silami zajišťují bezpečnost České republiky.“ (Uhlíř, 1997, s. 12)

Ozbrojené síly se člení na armádu, Vojenskou kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž.“ (§ 3 odst. 2 zákona č. 219/1999 Sb. o ozbrojených silách ČR)

- d) „Na území České republiky působí tři policejní instituce. Jsou to Policie České republiky, Vojenská policie a obecní (městská) policie.“ (Macek, Uhlíř, 1997, s. 12)
- e) „Bezpečnostním sborem se rozumí Policie České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky, Celní správa České republiky, Vězeňská služba České republiky, Generální inspekce bezpečnostních sborů, Bezpečnostní informační služba a Úřad pro zahraniční styky a informace.“ (§ 1 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů)

1.2 Charakteristika policie

V podkapitole postavení policie se zmiňují o § 1 odst. 1 zákona č. 273/2008 Sb. o Policii ČR, že Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor. Tato definice může být vysvětlena ve dvou rovinách. Nejdříve to lze chápat tak, že jde o materiální pojetí, které nám uvádí, jakou činnost Policie České republiky provádí a v jakém rozsahu je vykonávána. Druhé chápání výše zmíněné definice je institucionální pojetí, kde lze označovat policii jako jeden z orgánů státní správy. (Heřman, 2022, s. 8)

Policejní prezidium je personálně i institucionálně vrcholným řídicím útvarrem policie odděleným od ministerstva vnitra, které je nadřízený ústřední správní úřad. Organizačně a personálně policie zůstává jednotným hierarchicky organizovaným bezpečnostním sborem, který je podřízen policejnímu prezidentovi. Vnitřní ekonomika je ale rozložena tak, aby zodpovědní vedoucí funkcionáři policie nakládající s prostředky k plnění úkolů policie disponovali potřebnými ekonomickými a právními prostředky k jejich plnění. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 14)

Pojem jednotnost ve výše zmíněné definici vyjadřuje jasnou vnitřní strukturu, definovanými služebně právními vztahy, což vymezuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti v bezpečnostním sboru. Tato jednotnost je i uvedena v zákonech č. 361/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů, zákona o Policii České republiky

č. 273/2008 Sb., a dále je upravena mnoha dalšími interními akty řízení. (Heřman, 2022, s. 8)

Označení ozbrojenosti policie je dáno tím, že policisté jsou ve výkonu služby ozbrojeni a disponují oprávněním k použití zbraně. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 14)

V zákoně je oprávnění policisty k plnění úkolů policie držet, nosit a jinak používat zbraně všech kategorií a bezpečnostní materiál uveden v § 110 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky ve znění pozdějších předpisů. Avšak použití zbraně a použití donucovacích prostředků je závažný zásah do práv občanů, a proto jsou tato oprávnění striktně vymezena mnoha normativními akty. Přesné podmínky využití těchto oprávnění jsou uvedeny v zákoně o Policii České republiky. (Heřman, 2022, s. 9)

Atribut „bezpečnostní“ je dán směrem k činnosti Policie České republiky a jejího základního úkolu, což je podílet se i s dalšími subjekty na zajištění bezpečnosti. Z této skutečnosti vyplývá bezpečnostní politika státu, kde Policie České republiky naplňuje obsahově politické programy představitelů státu prostřednictvím praktických činností. Policie České republiky a její činnost je regulována množstvím normativních aktů a její výkon je striktně podzákonného charakteru, kdy základními normativními akty jsou zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky a zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. (Heřman, 2022, s. 10)

1.3 Věcná působnost

„Policie slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu (dále jen „mezinárodní smlouva“).“ (§ 2 odst. 1 zákona č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky)

Bezpečností osob se vnímá bezpečnost před porušováním celé řady zájmů, které se týkají přímo fyzické osoby. Tím vnímáme ochranu života, zdraví, svobody a lidské důstojnosti. (Vangeli, 2009, s. 22)

1.4 Teritoriální působnost

Územní působnost policie je vymezena především na území České republiky, nestanoví-li zákon o Policii České republiky anebo jiný právní předpis jinak. (§ 3 odst. 1 zákona č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky)

Výše zmíněný zákon stanoví, že policista České republiky může působit na území jiného státu za podmínek, v rozsahu a způsobem stanovenými mezinárodní smlouvou. Dále může být nasazen v rámci mírové nebo jiné operace, kterou Česká republika provádí na základě rozhodnutí mezinárodní organizace, jíž je členem, nebo na základě rozhodnutí příslušného orgánu nebo instituce Evropské unie. V neposlední řadě může být vyslán k plnění úkolů policie na základě rozhodnutí ministra se souhlasem příslušného orgánu cizího státu nebo na žádost příslušného orgánu cizího státu. (§ 93 písm. a), b), c) zákona č. 273/2008 Sb. o Policii ČR)

Dále je možnost policisty působit na území cizího státu v rámci přeshraničního sledování a pronásledování. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 16)

2. Řízení a organizace Policie České republiky

Tato kapitola je klíčová pro pochopení postavení služby pořádkové policie v celkové organizační struktuře policie. Poukazuje na podrobnou strukturu tohoto subjektu, od policejního prezidenta až po útvary s celostátní působností nebo jednotlivé služby policie. K naplnění cíle mé bakalářské práce je nutné popsat vztahy nadřízenosti a podřízenosti tohoto subjektu státní správy a vysvětlit, kdo vykonává úkoly Policie České republiky.

Řízení Policie České republiky lze rozdělit do dvou linií:

- 1) Realizace řízení na základě vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Je uskutečňováno za pomoci služební kázně, kázeňské a personální pravomoci nadřízených. A jeho organizačním výrazem je dělení policie na policejní prezidium a podřízené útvary. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 19)
- 2) Řízení metodické, kde se Policie České republiky rozděluje na jednotlivé služby, které jsou vymezeny v interních aktech řízení. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 19)

Organizace Policie České republiky

Policie České republiky je podřízena Ministerstvu vnitra. Policejní prezident odpovídá za činnost policie ministru vnitra a ministerstvo vnitra vytváří podmínky pro plnění úkolů policie. (§ 5 odst. 1, 2, 3 zákona č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky)

Policie je tedy nástroj k zajištění úkolů ministerstva vnitra, které mu stanovuje zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Nutno ale podotknout, že činnost policie řídí Policejní prezidium, jak je uvedeno v § 6 odst. 3 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. Ministerstvo vnitra vytváří podmínky pro plnění úkolů policie mnoha způsoby, například monitoruje rizika, která by mohla ohrozit bezpečnost státu a vnitřní pořádek, formuje závazné koncepce v oblasti bezpečnosti a vnitřního pořádku, ale i v činnosti policie a poté provádí jejich kontrolu, zabezpečuje systém mezinárodní spolupráce, vydává odborná stanoviska anebo vytváří podmínky spolupráce ústředních správních úřadů a jiných státních orgánů s policií. Ministr vnitra disponuje oprávněním nařizovat závazné úkoly policejnímu prezidentovi v rámci obecných pravidel a mantinelů právního řádu. To neplatí na zadávání úkolů v rámci přímé řídicí pravomoci, což jsou například věci ohledně trestního řízení. (Mates, 2023, s. 49-52, s. 54)

Policii tvoří útvary, které jsou jmenovitě uvedeny v zákoně o policii České republiky, což je Policejní prezidium, v jehož čele stojí policejní prezident, útvary s celostátní působností, krajská ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajského ředitelství. Útvary s celostátní působností jsou zřízeny ministrem vnitra na

návrh policejního prezidenta a útvary zřízené v rámci krajského ředitelství jsou zřízeny policejním prezidentem na základě návrhu krajského ředitele. (§ 6 odst. 1, 2 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky)

Jak je již výše zmíněno, činnost Policie České republiky má na starost Policejní prezidium v čele s policejním prezidentem, přičemž vymezuje úkoly jednotlivých služeb Policie České republiky, záměr její organizace a určuje cíle rozvoje policie. Dále vytváří podmínky útvarům policie pro plnění jejich úkolů a koordinuje jejich činnost při přesažení jejich věcné či územní působnosti anebo provádí analytické a kontrolní činnosti policie. (Vokuš, 2010, s. 6)

Policejní prezident má tři náměstky. První náměstek policejního prezidenta má na starost Ředitelství služby cizinecké policie, Ředitelství služby pořádkové policie, Ředitelství služby dopravní policie, Ochrannou službu, Útvar pro ochranu prezidenta České republiky, Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy, Leteckou službu a Ředitelství služby pro zbraně a bezpečnostní materiál. Dalším je náměstek pro SKPV (Služba kriminální policie a vyšetřování), neboli tzv. náměstek pro neuniformovanou policii, jenž má na starost Národní centrálu proti organizovanému zločinu, Národní protidrogovou centrálu, Útvar zvláštních činností, Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu a Úřad služby kriminální policie a vyšetřování. Posledním náměstkem je náměstek pro ekonomiku, jenž dále spravuje odbor správy logistického zabezpečení. Policejní prezident dále disponuje Kanceláří policejního prezidenta a Ředitelstvím pro podporu výkonu služby. Posledním článkem je 14 krajských ředitelství policie. (Policie České republiky, 2017, s. 9)

Útvary s celostátní působností jsou útvary, které fungují na celém území státu, jak to vyplývá z názvu a plní různé vysoce specializované a specifické úkoly dle jejich zaměření. Zaměření je mnoho a lze to vyvodit již z názvů daného útvaru. Některé kupříkladu potírají drogovou kriminalitu, odhalují organizovaný zločin, korupci a závažnou finanční kriminalitu, zajišťují ochranu prezidenta republiky a dalších ústavních činitelů anebo poskytují specializovaný servis jiným útvarům. (Vokuš, 2010, s. 6)

Krajská ředitelství fungují na vymezeném teritoriu oproti útvarům s celostátní působností. Každý kraj v České republice má svoje krajské ředitelství policie. Z toho vyplývá, že na území České republiky je zřízeno 14 krajských ředitelství policie. Představují samostatnou organizační složku státu, kdy samostatně hospodaří s finančními prostředky ze státního rozpočtu. V krajských ředitelstvích se také zřizují další útvary v rámci jejich územní působnosti, které jsou jím podřízeny, přičemž je zřizuje na návrh krajského ředitele policejní prezident, jak je již výše uvedeno. (Vokuš, 2010, s. 6)

2.1 Personální substrát Policie České republiky zajišťující výkon služby

Úkoly policie vykonávají její příslušníci a zaměstnanci zařazení v policii, neboli takzvaně občanští zaměstnanci. Ministr vnitra je oprávněn povolát policisty k plnění úkolů na ministerstvu vnitra, Policejní akademii České republiky nebo ve škole anebo školském zařízení, které nejsou organizační částí policie. (§ 4 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky)

Z citace zákona tedy plyne, že příslušník policie je nazýván policistou a jeho činnost, tedy práva a povinnosti vůči státu, jeho zaměstnavateli, je upravena v zákoně č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Oproti policistům se zaměstnanec policie řídí zákoníkem práce, zákonem č. 262/2006 Sb. Pokud občan splní kritéria a podmínky přijímacího řízení k přijetí, které jsou uvedeny v zákoně č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, tak je přijat do služebního poměru příslušníka Policie České republiky. V souvislosti s přijetím občana souvisí složení služebního slibu. Následně je vyslán na odborný výcvik (ZOP – základní odborná příprava). (Heřman, 2022, s. 11-12)

3. Služba pořádkové policie

Nyní se dostáváme k samotné službě pořádkové policie, kterou tvoří mnoho subjektů. Jedním z nich jsou základní výkonné organizační články a další výkonné organizační články služby pořádkové policie, což jsou subjekty, kterým je se nutně věnovat v důsledku tématu a cíle mé bakalářské práce.

Ze začátku se seznámíme se základními informacemi o službě pořádkové policie, což je například rozsah činností anebo počty policistů sloužících u této části bezpečnostního sboru. Navazující podstatnou a důležitou částí je samotná historie řazená do šesti etap, od období první republiky až po současnost. Poté je uvedena struktura služby pořádkové policie, která se díky společenským změnám postupně vyvíjela a přizpůsobovala.

V této struktuře mají své důležité místo výkonné organizační články, které jsou součástí názvu tématu mé bakalářské práce. Je nutné znát potřebné informace o těchto základních stavebních kamenech služby pořádkové policie. Díky této kapitole se dozvíme, jak se tyto výkonné organizační články dělí, jaké úkoly mají splňovat, jakým způsobem se plní i jaké služební prostředky k tomu mají k dispozici.

Služba pořádkové policie je základním kamenem činnosti policie. Z názvu již vyplývá, že hlavním úkolem této služby je zajištění veřejného pořádku, předcházení trestné činnosti a v případě dopuštění se protiprávního jednání, objasnit tyto skutky a postavit pachatele tohoto jednání před soud. Službu vykonávají policisté a policistky s bezprostředním kontaktem s veřejností, tedy s občany, právnickými a fyzickými osobami v přiděleném teritoriu nebo s orgány státní správy. Policisté a policistky jsou povinni postupovat dle zákonů a dalších aktů řízení v širokém okruhu policejních činností. Nelze se specializovat pouze na jednotlivou činnost ve výkonu služby. Jejich rozsah úkolů je velmi široký, kdy si musí poradit s každou situací, minimálně z prvopočátku jejího řešení. To znamená, že je nutno správně vyhodnocovat situace a rozhodnout o dalším postupu, a to i ve stresové situaci. (Heřman, 2022, s. 27)

V těchto dnech vykonává službu u pořádkové policie přibližně 18 500 policistů řídící se zákony a interními akty řízení v 6 258 obcích a újezdech v České republice. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 32)

Služba pořádkové policie funguje na principu teritoriálního řízení. Většina policistů a policistek zařazených ve službě pořádkové policie je zařazena na obvodních odděleních policie (OOP) a místních odděleních policie (MOP) odděleních policie. V České republice je těchto oddělení dohromady 512. Další organizační články služby pořádkové policie budou zmíněny v dalších kapitolách. (Heřman, 2022, s. 27)

3.1 Historie služby pořádkové policie

Novodobou historii služby pořádkové policie na základě jejího vývoje, věcné působnosti a změnou její struktury, lze rozdělit do šesti etap. Jedná se o rozmezí let 1945-1917. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 29)

První etapa je ovlivněna obdobím první republiky. Především je akceptována struktura a řada interních předpisů z této doby. Tato etapa se řadí do let 1945-1950, kdy dochází ke změnám v organizaci služby pořádkové policie. Stanice Sboru národní bezpečnosti (dále jen „SNB“) byly považovány za základní výkonné organizační články. Tyto stanice spadaly pod okresní velitelství SNB. Výkon služby byl dříve rozdělován na dva druhy. Služba obyčejná a služba zvláštní. Služba obyčejná plnila základní úkoly policie, což je ochrana života, zdraví, majetku, střežení veřejného pořádku a bezpečnosti, dohled nad dodržováním silničních, ale i říčních předpisů, pátrání po osobách, předcházení a vyšetřování trestné činnosti a oznamování přestupků. Služba zvláštní spočívala v tom, že stanice SNB měly za úkol plnit příkazy národních výborů na úseku zajišťování ochrany veřejného pořádku. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 29)

Druhá etapa se řadí do let 1950-1963. V této etapě se vytváří systémy okrskových zmocněnců, aplikují se nové služební předpisy upravující činnost a postavení pořádkové policie a také se vytvářela hlídková služba. Uniformované složky SNB a složky kriminální úřadovny tvořili novou složku, a to Veřejnou bezpečnost (dále jen „VB“). Stanice SNB se rušily a výkonnými útvary se stávaly

okresní oddělení VB. Jak se psalo výše, vytvářel se systém okrskových zmocněnců, kteří sloužili v okrscích. Okrsky byly v teritoriálním okrese. Činnost okrskových zmocněnců spočívala především v ochraně veřejného pořádku, pátráních po pachatelích protiprávního jednání, předcházení trestné činnosti, dohled nad dodržováním pravidel silničního provozu i dalších jiných platných předpisů anebo školení a využívání členů nové složky Pomocné stráže Veřejné bezpečnosti. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 29)

Třetí etapa zahrnovala období mezi lety 1964-1979. Největší změnou byl vznik základních organizačních článků pořádkové činnosti VB, a to obvodní oddělení Veřejné bezpečnosti. Základní úkoly těchto oddělení byly ochrana života a zdraví, zajištění veřejného pořádku a pravidel socialistického soužití, zajištění majetku v socialistickém a osobním vlastnictví, objasňování některých trestných činů a přestupků, zajištění bezpečnosti a plynulosti silničního provozu, organizace činnosti Pomocné stráže VB, součinnost s národními výbory a společenskými organizacemi. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 29)

Období mezi lety 1979-1983 se považuje za období čtvrté etapy, která se vyznačuje především velkými změnami v organizaci obvodních oddělení VB. Jednalo se o slučování menších základních útvarů VB a vytváření procesu redislokace, který spočíval ve vytváření větších územních celků. Úkoly obvodních oddělení VB zůstávaly stejné. Účel redislokace spočíval ve zlepšení akceschopnosti VB, kdy se snažily síly a prostředky soustředit na menším území. Pozitiva této změny se částečně projevily, ale negativní stránka těchto změn se projevila daleko více. Především se ztratil osobní kontakt příslušníků pořádkové služby s veřejností v daném teritoriu, což znamenala ztráta osobní a místní znalosti, snížila se rychlost a pružnost zásahu a v případě oznámení občana na obvodním oddělení byla vzdálenost občana a oddělení velká, a to vedlo k neochotě oznamovat protiprávní jednání a důsledkem byl nárůst latentní kriminality. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 29-30)

Proces redislokace byl ukončen v páté etapě, která se řadí mezi léta 1984-2002, jelikož se v praxi ukázal tento proces za ne příliš funkční. Negativa tohoto procesu byla vypsána o odstavec výše. Tyto problémy zaznamenávali především občané žijící v daných lokalitách, kteří na tento proces negativně rea-

govali. Je nutno dodat, že v této etapě se výrazně projevily společenské změny dané rokem 1989, které spočívaly především ve změnách právních, organizačních, změny výstroje, výzbroje, ale také snaha změnit vnímání policie veřejností po významných událostech. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 30)

Šestá etapa je datována od roku 2002. Doprovázely ji zejména změny ve služebních předpisech, tedy ve vydávání závazných pokynů policejního prezidenta (dále jen „ZPPP“). Je nutno zmínit ZPPP č. 12/2002, který pojednává o zásadách činnosti výkonných organizačních článků služby pořádkové policie. Dále i ZPPP č. 110/2007, kde se upravuje činnost obvodních (místních) oddělení a oddělení železniční policie České republiky okresního (obvodních, městského) ředitelství. Službu pořádkové policie upravuje hlavně ZPPP č. 180/2012, o plnění základních úkolů služby pořádkové policie. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 30)

3.2 Struktura služby pořádkové policie

Službu pořádkové policie tvoří útvary:

- Ředitelství služby pořádkové policie
- odbory služby pořádkové policie krajských ředitelství policie České republiky
- obvodní oddělení policie, místní oddělení policie a další organizační články pořádkové policie

(Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 32)

3.2.1 Ředitelství služby pořádkové policie

V čele Ředitelství služby pořádkové policie stojí ředitel, který za svou činnost odpovídá prvnímu náměstkovi policejního prezidenta. Ředitelství služby pořádkové policie datuje vznik dne 1. ledna 1994. Následně se dne 1. dubna 2006 sloučilo s Ředitelstvím železniční policie. Toto sloučení neslo název Ředitelství služby pořádkové policie a služby železniční policie Policejního prezidia České republiky. Odbor služební kynologie a hipologie a odbor speciálních potápěčských činností a výcviku byl zařazen do této struktury dne 1. září 2008. Začátkem ledna roku 2009 se název změnil na Ředitelství služby pořádkové policie Policejního prezidia České republiky. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 32)

Ředitelství služby pořádkové policie realizuje odbornou řídící, metodicko-kontrolní a organizátorskou činnost v rámci jeho působnosti, tedy na úseku pořádkové policie, služební kynologie a hipologie a speciálních potápěčských činností a výcviku. Ředitelství služby pořádkové policie není přímým nadřízeným orgánem odboru služby pořádkové policie krajského ředitelství policie ani policistů a policistek zařazených v krajích a územních odborech ve službě pořádkové policie. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 32-33)

Ředitelství služby pořádkové policie je děleno na tři odbory:

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

Odbor metodiky, koordinace a podporu výkonu služby Ředitelství služby pořádkové policie policejního prezidia České republiky plní zpravidla řídící, metodickou a odbornou činnost týkající se odborů pořádkové policie krajských ředitelství Policie České republiky a základním organizačním článkům pořádkové policie, tedy obvodním/místním oddělení policie, a dalším organizačním článkům pořádkové policie. Tento odbor plní velice širokou oblast činností souvisejících s rozsáhlou škálou úkolů. (Heřman, 2022, s. 30)

Odbor speciálních potápěčských činností a výcviku (OSPČV) je zodpovědný za plnění úkolů v rámci organizace, provádění a řízení potápěčských činností a za zajištění výcviku potápěčů. V rámci své působnosti tento odbor především:

- vykonává, zajišťuje a organizuje komplexní potápěčské činnosti, taktéž i hloubkové potápění
- poskytuje speciální potápěčskou techniku s obsluhou pro potřeby potápěčů
- organizuje, koordinuje a vykonává komplexní potápěčské činnosti a posuzuje činnost potápěčských skupiny krajských ředitelství policie, kdy i vede spolupráci s Útvarem rychlého nasazení

- organizuje, zajišťuje a vykonává výcvik a jeho přípravu pro potápěče a vůdce malých plavidel policie.
- účastní se na zdravotnickém zabezpečení potápěčských akcí zajištěním dekompresní komory a její obsluhy. V případě krizových situací i na zajištění povrchové a léčebné dekomprese
- vede spolupráci s útvary a službami policie, ministerstva, s orgány státní správy, s bezpečnostními sbory jiných států a s dalšími subjekty, kde je potřeba provedení záchranných činností k ochraně života, zdraví a majetku
- vykonává, organizuje a zajišťuje výcvik a jeho přípravu pro „Práce ve výškách a nad volnou hloubkou“ u policie a vede evidenci držitelů oprávnění
- provádí a podílí se na výběru, zkušebním a ověřovacím provozu potápěčské výstroje a technických prostředků, dýchacích směsí a nových postupů používaných u potápěčské činnosti, což také zahrnuje jejich plánování a vyhodnocování
- podílí se na výběru, zkušebním a ověřovacím provozu malých plavidel policie a souvisejících technických prostředků do výkonu služby
- zajišťuje údržbu, kontrolu a opravy mobilní potápěčské techniky, výzbroje a výstroje, opravy technologických zařízení sloužících k výcvikové a další činnosti zejména pro potápěčské akce a hloubkové potápění, kdy i zajišťuje technické přestavby vozidel a dalších zařízení na mobilní potápěčské pracoviště

(Heřman, 2022, s. 31)

Potápěčská činnost je prováděna příslušníky policie. Tato činnost je vykonávána zejména za účelem pátrání po utonulých osobách (pohřešovaných), věcech pocházející z trestné činnosti nebo po věcech se kterými byla trestná činnost spáchána. Dále se podílí na záchraně tonoucích osob, bezpečnostních akcí a opatření, živelných pohromách, provádí součinnost správním úřadům, právníkům a fyzickým osobám a služební přípravě policistů a policistek k této činnosti. Potápěčské činnosti jsou prováděny u Policie České republiky i u pořádkových oddělení, Útvaru rychlého nasazení, zásahových jednotek služby pořádkové policie

a u oddělení speciálních potápěčských činností a výcviku Policejního prezidia České republiky. (Heřman, 2022, s. 31)

Odbor služební kynologie a hipologie (OSKH) je posledním zmíněným odborem Ředitelství služby pořádkové policie. Zejména služební kynologie má na území České republiky velmi bohatou tradici, kdy jsou začátky využívání psovodů se služebními psy datovány přibližně v období Rakouska -Uherska, kde se využívali u četnických stanic, Finanční stráže nebo Ozbrojené stráže železnic. Ve dvacátých letech minulého století byl organizován kurz psovodů československé policie v Nových Hradech a poté byla založena Policejní škola psovodů v obci Pyšely. Následně byla tato škola přestěhována do okresu Kolín, přesněji do obce Býchor. Získávání služebních psů fungovalo nákupem od civilních chovatelů. Protože se majitelé psů především zajímali o exteriér psů než o jejich povahové vlastnosti, tak se policie rozhodla k vlastnímu odchovu, zaměřenému především na povahové vlastnosti psů potřebné pro výkon služby. Toto rozhodnutí se pohybovalo kolem data přesunutí školy pro psovody do obce Býchor. Odbor služební kynologie a hipologie působí v následujících bodech:

- zabezpečuje odbornou přípravu psovodů s jejich služebními psy a policejní jezdce na služebních koních ve výcvikových střediscích, přičemž je garantem kynologických a hipologických vzdělávacích kurzů
- řídí chov psů u Policie České republiky, kde se zaměřuje na výcvik a výchovu služebních psů a koní v jejich chovných stanicích a výcvikových střediscích a má na starosti obměnu a doplňování stavů služebních psů a koní dle potřebných požadavků
- poskytuje odbornou přípravu jiných ozbrojených sborů České republiky
- každým rokem zabezpečuje instrukčně metodická zaměstnání za účelem zlepšování využití služebních psů a koní v taktice služebních zákroků a v jejich výcviku a metodice
- organizuje celostátní soutěže psovodů se služebními psy a policejních jezdců na služebních koních
- má na starosti svody služebních psů, kteří se narodili v chovných stanicích a psů vykoupených z civilních sektorů dle služebních předpisů

- kontroluje odbornou připravenost psovodů a policejních jezdců na služebních koních a jejich vycvičenost

(Heřman, 2022, s. 31-32)

3.2.2 Odbory služby pořádkové policie krajských ředitelství policie České republiky

Odbory služby pořádkové policie na krajských ředitelství policie a pak také i územní odbory, které se nachází v bývalých okresních ředitelství Policie České republiky, vykonávají odbornou činnost na nižších stupních řízení. Tyto odbory provádí metodickou a odbornou činnost spojenou s výkonem služby pořádkové policie, v případě územních odborů je zde i činnost řídící. Policisté, kteří jsou zařazeni na odborech služby pořádkové policie příslušného krajského ředitelství policie, spolupracují s vedoucími pracovníky vedení územních odborů, což je vedoucí územního odboru a zástupce vedoucího územního odboru. Dále i s vedoucími obvodních (místních) oddělení v daném kraji. (Habich, Kloubek a kol., 2019, s. 34-35)

Odbor služby pořádkové policie Krajského ředitelství policie především plní úkoly se zajištěním veřejného pořádku a bezpečnosti osob a majetku. Dále úkoly odborů kynologie a hipologie anebo pořádkových oddělení. Ne všechna krajská ředitelství policie disponují oddělením hipologie a pořádkovým oddělením. Pořádkové oddělení je zřízeno pouze u Krajského ředitelství hlavního města Prahy a Ústeckého kraje, zatímco oddělením hipologie disponuje krajské ředitelství policie hlavního města Prahy a Zlínského kraje. Odbor služby pořádkové policie Krajských ředitelství policie nejsou nadřizeny policistům organizačních článků pořádkové policie. Níže jsou popsány nejdůležitější úkoly, které plní odbory pořádkové policie. (Habich, Kloubek, 2019, s. 34-35)

- plní metodické, analytické a koncepční úkoly, usměrňuje výkon služby pořádkové policie a stanovuje její rozvoj
- provádí metodiku výkonu služby pořádkové policie při zajištění veřejného pořádku, bezpečnostních a policejních akcích

- jsou zodpovědné za kontrolní a metodickou činnost služby pořádkové policie, především u plnění úkolů v trestním a přestupkovém řízení, ve výkonu služby a podotýká nedostatky či předkládá návrhy řešení
- vede a koordinuje činnost pořádkové jednotky a antikonfliktního týmu
- provádí odborná vyjádření ke služebním zákrokům a úkonům
- poskytuje odborná stanoviska ke služebním zákrokům v souvislosti dodržováním platné legislativy a interních služebních předpisů upravujících použití donucovacích prostředků
- provádí metodiku v oblasti řešení domácího násilí, diváckého násilí a tzv. community policing
- uskutečňuje odborná školení a instrukčně metodická zaměstnání policistům služby pořádkové policie
- spolupracuje se složkami integrovaného záchranného systému při přípravě na mimořádné události, ochraně obyvatelstva v souvislosti s vyhlášením krizových stavů, záchranných a likvidačních pracích
- organizuje kynologické přebory psovodů a plní úkoly prezentace policie
- má zodpovědnost za odbornou připravenost psovodů se služebními psy a vycvičenost služebních psů k výkonu služby
- uskutečňuje výkon kynologické činnosti v souladu s principy community policing
- koordinuje, řídí a metodicky usměrňuje činnosti v oblasti služební hipologie
- přezkusuje strážníky a psy obecních policií na základě žádosti
- má zodpovědnost za odbornou připravenost jezdců a vycvičenost služebních koní k výkonu služby
- má zodpovědnost za kontrolní činnost a přezkušování služebních koní za účelem zjištění jejich vycvičenosti
- metodicky instruuje policisty v jejich zaměstnání
- za pomoci služebního koně vykonává přímý výkon služby, pátrání, dohled při ochraně veřejného pořádku a v případě porušení činí potřebná opatření k jeho znovuzavedení

- chrání bezpečnost osob, majetku na svěřeném úseku vodní cesty, a to i ve vztahu k plavebnímu provozu a v zařízeních mu bezprostředně sloužících
- spolupůsobí při zajišťování veřejného pořádku na vodní cestě a v zařízeních bezprostředně sloužících plavebnímu provozu a při porušení činí opatření k jeho znovuzavedení
- odhaluje přestupky na úsecích plavebního provozu, vodního hospodářství, ochrany životního prostředí, zemědělství, myslivosti a rybářství
- odhaluje trestné činy a okolnosti k tomuto jednání ve vztahu k vodní cestě
- podílí se na šetření plavebních nehod všech plavidel na vodní cestě
- provádí potápěčskou činnost při plnění úkolů policie k nalezení věcí pocházejících z trestné činnosti nebo použitých ke spáchání trestné činnosti, kdy také provádí pátrání po utonulých nebo pohřešovaných osobách a vodní záchrannářskou činnost
- spolupůsobí při odstranění následků havárií plavidel na příslušném úseku vodní cesty a vodních ploch

(Heřman, 2022, s. 34-36)

Krajská ředitelství policie mají specifická organizační uspořádání. Ne všechna jsou ale stejná. Zde mluvíme např. o Krajském ředitelství policie hlavního města Prahy a dalších, kde je organizační struktura v něčem odlišná oproti jiným. Níže je popsán organigram Krajského ředitelství policie dostačující pro vysvětlení základních stavebních článků.

- ŘEDITEL KRAJSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY
 - Náměstek ředitele pro vnější službu
 - Kancelář náměstka pro vnější službu
 - Operační odbor
 - **Odbor služby pořádkové policie**
 - Zásahová jednotka
 - Zásahová jednotka pro ostrahu jaderné elektrárny (kraj Jihočeský, Vysočina)
 - Odbor pro zbraně a bezpečnostní materiál
 - Odbor cizinecké policie
 - Odbor služby dopravní policie
 - Náměstek ředitele pro SKPV
 - Náměstek ředitele pro ekonomiku
 - Kancelář ředitele
 - Odbor vnitřní kontroly
 - Odbor personální
 - Územní odbory v rámci krajského ředitelství (bývalá okresní ředitelství policie)
 - Obvodní oddělení (v Praze místní oddělení), policejní stanice
 - **Oddělení hlídkové služby**
 - Dopravní inspektorát
 - Oddělení obecné kriminality
 - Oddělení hospodářské kriminality
 - Skupina případových analýz
 - Oddělení kriminalistické techniky

(Heřman, 2022, s. 33)

3.2.3 Územní odbor Policie České republiky

Tento organizační článek vznikl k datu 1. ledna 2009, v počátku zavádění reformních kroků, které měly vést ke zlepšení činnosti policie jako celku, a to v mnoha oblastech její činnosti. (Dalecký, 2009, s. 228)

Před zaváděním těchto reforem byla místo územních odborů okresní ředitelství policie České republiky. K 1. lednu 2012 vzniklo aktuálních 14 krajských ředitelství policie. Touto reformou se zakládala nová organizační struktura, kde bylo krajské ředitelství policie s nově vzniklými územními odbory vnější služby a územními odbory služby kriminální policie a vyšetřování. Až po prvních zkušenostech se oba územní odbory sjednotily do jednoho územního odboru. V čele stál pouze jeden vedoucí služební funkcionář. Nyní se nazývá ředitel, který má pod sebou svého zástupce a v jejich přímé podřízenosti působí vedoucí a zástupci vedoucích obvodních oddělení zřízených v rámci teritoria územního odboru a i další vedoucí policisté jednotlivých výkonných článků policie v daném územním odboru (služba dopravní policie, služba kriminální policie a vyšetřování (Heřman, 2022, s. 40-42)

Územní odbory vykonávaly pouze tzv. základní policejní činnosti. Činnost logistická, personální či ekonomická byla zajišťována na krajské úrovni. Cílem těchto reforem byla větší efektivita řízení a zlepšení účinnosti spolupráce s místní samosprávou. Usilovalo se o to, aby se vedoucí pracovníci mohli soustředit pouze na výkon policejních činností a sloužit veřejnosti. Dalším krokem bylo zrušení přibližně 320 systemizovaných služebních míst ředitelů, jejich zástupců, vedoucích kanceláří okresních ředitelství, dalších funkcí pro potřebu zesílení přímého výkonu služby, zajištění nových úkolů policie a v neposlední řadě také personálního obsazení nově budovaných krajských ředitelství policie. Avšak je nutno zmínit, že tyto kroky nevedly k zrušení základních výkonných organizačních článků, kdy jejich počet byl zachován. (Heřman, 2022, s. 41)

3.2.4 Základní výkonné organizační články služby pořádkové policie

Základními výkonnými organizačními články služby pořádkové policie jsou považována obvodní oddělení policie a místní oddělení policie. Většina policistů a policistek sloužících u služby pořádkové policie vykonává službu na těchto základních výkonných organizačních článcích, přičemž k roku 2022 je u této služby vedeno kolem 18 500 příslušníků. Tím se jedná o nejpočetnější službu u Policie České republiky. (Heřman, 2022, s. 42-43)

Tato oddělení spadají pod krajské ředitelství policie a plní tak základní úkoly služby pořádkové policie. Na základě rozboru bezpečnostní situace, personálních a materiálních možností, potřeb občanů a stanoviska příslušného obecního úřadu, může ředitel krajského ředitelství sám nebo na návrh ředitele územního odboru krajského ředitelství policie, ředitele obvodního (městského) ředitelství policie, rozhodnout o zřízení policejní stanice nebo služebny. Policejní stanice nebo oddělení se považuje za součást oddělení. (ZPPP Č. 180/2012, čl. 3, odst. 1,2, o plnění úkolů služby pořádkové policie)

3.2.4.1 Základní úkoly oddělení

Úkoly služby pořádkové policie jsou uvedeny v zákoně o Policii České republiky. Činnost útvarů služby pořádkové policie je konkretizována v interních aktech policie. Konkrétní úkoly jsou těmto oddělením svěřeny jako specializovanému subjektu pořádkové služby, kdy její těžiště především spočívá v realizaci úkolů na úseku správního směru veřejně pořádkové činnosti, která se zaměřuje na ochranu veřejného pořádku a na úsek trestně právní. K této činnosti využívá své síly a prostředky, které lze dělit na vlastní a externí. Vlastní síla představuje všechny pracovní síly provádějící výkon služby na výkonných organizačních článcích a dalších útvech služby pořádkové policie. Zatímco za síly externí se považují pracovní síly institucí, které za určitých podmínek plní nebo se podílí na úkolech policie. V tomto případě se jedná např. o Obecní policii, Armádě České republiky, statním zastupitelstvím, soudech, obcích apod. (Chmela, 2007, s. 9)

Základní výkonné organizační články služby pořádkové policie plní své úkoly s principy služby veřejnosti, a to především na úsecích:

- dohledu nad dodržováním veřejného pořádku a předejití jeho narušení
- přestupkového řízení
- preventivní činnosti
- spolupráce s orgány územních samosprávních celků při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku

Dále se podílí na plnění úkolu policie souvisejících:

- s trestním řízením
- s dohledem nad bezpečností a plynulostí silničního provozu
- s pátráním po osobách a věcech
- se železniční, vodní a leteckou přepravou
- s dohledem nad problematikou zbraní, střeliva, výbušnin a bezpečnostního materiálu
- se zabezpečením doprovodů a přepravy
- se zabezpečením ochrany transportů s jadernými materiály v silniční a železniční dopravě na území České republiky

a též plní další úkoly v součinnosti s dalšími službami policie nebo ve spolupráci s bezpečnostními sbory a silami a složkami integrovaného záchranného systému České republiky. (Hrinko, 2020, s. 71)

3.2.4.2 Formy činnosti oddělení

Výkonné organizační články služby pořádkové policie plní mnoho základních úkolů, které tkví na vzájemné koordinaci sil a prostředků, forem metod činností podle dělby práce a katalogu činností.

Tyto činnosti jsou:

- dozorčí služba
- hlídková služba
- obchůzková služba

- policejní akce, policejní opatření a bezpečnostní opatření
- procesní činnost (plnění úkolů v trestním, přestupkovém a správním řízení)
- recepční služba
- administrativní činnost
- hlásná služba
- vedení a vkládání dat do evidencí a informačních systémů
- součinnost s ostatními službami policie
- spolupráce se státními orgány, orgány územních samosprávných celků, fyzickými a právníckými osobami

(ZPPP č. 180/2012 čl. 5, o plnění úkolů služby pořádkové policie)

3.2.4.2.1 Obchůzková služba

Obchůzková služba je systematická, kvalifikovaná a zpravidla samostatná činnost policistů ve stanovených územích (okrscích). Je založena na dobré místní a osobní znalosti policisty v dané lokalitě, součinnosti a spolupráci s orgány samosprávy (zejména orgány obcí a měst), státní správy, právníckými a fyzickými osobami, vykonávána zejména k zajištění ochrany veřejného pořádku, k předcházení, zabraňování a odhalování trestné a jiné protiprávní činnosti a pátrání po osobách a věcech. (ZPPP č. 180/2012 čl. 8, o plnění úkolů služby pořádkové policie)

Tato forma činnosti je vykonávána na základních organizačních člancích služby pořádkové policie, tedy na obvodních nebo místních odděleních policie. Policisté vykonávající obchůzkovou službu v okrscích. Okrsek je část územního obvodu oddělení, přidělována policistům k osobní odpovědnosti a výkonu obchůzkové služby. Určení velikosti a počtu okrsků záleží na vedoucím daného oddělení, přičemž je nutné zohlednit faktory, jako jsou počet obyvatel, jejich demografické složení, počet státních institucí, úřadů, typ zástavby, dopravní infrastruktura, obchodní obslužnost, geografické faktory atd. Policista vykonávající obchůzkovou službu si vede průběžně elektronicky či písemně dokument přehled okrsku, kde zaznamenává údaje plynoucí z osobní a místní znalosti. Tyto

informace průběžně aktualizuje a předkládá je vedoucímu daného oddělení. (Heřman, 2022, s. 52-53)

3.2.4.2.2 Hlídková služba

Hlídková služba je základní systematická činnost policisty prováděná v určených úsecích nebo stanovištích. Hlídka je zpravidla vícečlenná, případně i smíšená (např. policista a voják). Hlídková služba může být pěší, motorizovaná, jízdní, plavební anebo kombinovaná. (ZPPP č. 180/2012 čl. 7, o plnění úkolů služby pořádkové policie)

Úsek je část územního obvodu, zpravidla stanoveným vedoucím oddělení hlídkové služby po dohodě s vedoucím místně příslušného obvodního nebo místního oddělení. Zpravidla se jedná o část města, náměstí, několik ulic, kulturní či sportovní objekty atd. Úsek není totožný s okrskem, jelikož se jedná o jiný charakter výkonu služby. V hlídkové službě se policisté vyskytují i na předem určených pevných stanovištích v předem určených časech. Stanovišti se rozumí místo, kde policisté provádí střežení, dohled nebo kontrolu při plnění stanovených úkolů. (Heřman, 2022, s. 56-58)

Základními úkoly je předcházení a zabraňování veřejného pořádku, páčání trestné činnosti a jiné protiprávní činnosti, zakročování proti jejich pachatelům, získávání poznatků k trestné činnosti a k jejich pachatelům a o bezpečnostní situaci ve svěřeném úseku. Tyto poznatky se následně předávají nadřízeným policistům, dozorčí službě nebo operačnímu středisku. Dále pátrá po osobách a věcech, odhaluje, prošetřuje a vyřizuje přestupky svěřené do působnosti policie v blokovém řízení, provádí dílčí úkony v trestním řízení, vyřizuje přidělené dokumenty (spisy), provádí eskorty a střežení osob omezených na osobní svobodě a ostrahu osob umístěných v policejních celách a v nezbytně nutné míře se podílí na plnění úkolů na úseku bezpečnosti a plynulosti silničního provozu. Policisté vykonávající hlídkovou službu, je možné využít k plnění úkolů vyplývajících ze systému centralizované ochrany, oznámení na tísňové telefonní linky a obdobných činností. (ZPPP č. 180/2012 čl. 7, o plnění úkolů služby pořádkové policie)

Hlídkovou službu vykonávají tyto výkonné organizační články služby pořádkové policie – obvodní a místní oddělení policie, pohotovostní motorizovaná jednotka, oddělení hlídkové služby, oddělení Metro, speciální pořádková jednotka, oddělení služební kynologie, pohotovostní a eskortní oddělení, oddělení hlavního nádraží Brno a Ostrava. (Heřman, 2022, s. 58)

3.2.4.2.3 Dozorčí služba

Dozorčí služba je definována organizačně-taktická forma činnosti služby pořádkové policie, která zabezpečuje nepřetržitý výkon služby základního útvaru při plnění uložených bezpečnostních úkolů a nepřetržité zabezpečování příjmu oznámení. (Macek, 2003, s. 28)

Tato nepřetržitá činnost zabezpečuje rychlé předávání informací o skutečném stavu bezpečnostní situace v teritoriu daného oddělení a vyslání policistů na místo události, kdy reaguje na činnost operačního střediska. Doba a rozsah služby této formy činnosti stanoví vedoucí. (Macek, 2003, s. 27-28)

Policisté vykonávají dozorčí službu v policejním stejnokroji, kdy mají být vyzbrojeni služební zbraní, obuškem, slzotvorným prostředkem a pouty. Další možná výzbroj má být v bezprostředním dosahu policisty a má být zabezpečena před nepovolanými osobami po celou dobu služby. (ZPPP č. 180/2012 čl. 6, o plnění úkolů služby pořádkové policie)

Dozorčí služba má za úkol:

- Zabezpečovat styk s veřejností, přijímá a zpracovává oznámení, využívá informační systémy k dokumentování a zaznamenávání trestné činnosti, eviduje příslušné dokumenty.
- Zajišťuje nepřetržitý kontakt s občany, jak osobně, tak i přes komunikační prostředky.
- Zajišťovat a provádět úkony a potřebná opatření k odstranění protiprávního stavu. Nejefektivněji a co nejrychleji se snaží ochránit život, zdraví a majetek občanů.
- Vysílá výjezd hlídky výkonného organizačního článku na místo protiprávního jednání a kontaktuje v případě potřeby další policejní orgány určené

k provádění úkonů, které jsou v souvislosti s odstraněním, dokumentací následků a příčin protiprávní jednání.

- Poskytovat potřebné základní informace veřejnosti, která se na dozorčí službu obrátí s žádostí o pomoc.
- Zabezpečovat řádný chod oddělení, především v nepřítomnosti vedoucího oddělení a jeho zástupce.
- Vysílat policisty k výkonu obchůzkové a hlídkové služby, popřípadě k dalším formám služby. Provádí kontrolní činnost těchto policistů a udržuje s nimi spojení.
- Při návratu policistů z obchůzkové a hlídkové služby přebírat hlášení o průběhu a ukončení služby. Dle pokynu nadřízených může zapisovat požadované výsledky do příslušného informačního systému.
- Provádět hlásnou službu operačnímu středisku krajského ředitelství a vedoucím a zástupci vedoucímu oddělení, kdy plní úkoly dle jejich pokynů.
- Provádět obsluhu pultu centralizované ochrany, pokud je zřízen a napojen.
- Mít odpovědnost za chod a režim v policejních celách.
- Zabezpečovat ukládání, vydávání a úschovu služebních zbraní, prostředků určených pro výkon služby, vedení stanovených evidencí, zabezpečení chodu oddělení a dodržování zásad ochrany utajovaných informací.
- Mít přehled o všech vstupujících, zdržujících se osobách v objektu policie.

(Heřman, 2022, s. 62-63)

3.2.4.2.4 Recepční

Recepční je pracovní místo pro občanského zaměstnance, který je v pracovním poměru. Úkolem tohoto občanského zaměstnance je přijímání osob při vstupu do objektu, poskytování informací a výdej formulářů a obsluha spojovací techniky. Výkon zaměstnání je vykonáván na recepci, která se nachází ve vstupní části daného oddělení. Recepční nenahrazuje policistu s jeho právy a povinnostmi. (Heřman, 2022, s. 65)

3.2.4.3 Služební pomůcky vedené na výkonných organizačních článcích

Služební pomůcky, vedené na výkonných organizačních článcích pořádkové policie jsou k dispozici vedoucímu oddělení, jeho zástupci a policistům zařazeným na daném oddělení. (Heřman, 2022, s. 65)

Služební pomůckou je:

- plán služeb v informačním systému EKIS II WEB – elektronicky
- instruktáž a kniha služeb – elektronicky
- protokol událostí, jednací protokol, evidence zajištěných, odňatých věcí v systému ETŘ (dále jen „evidence trestního řízení“) – elektronicky
- evidence materiálových a finančních prostředků
- přehled o okrsku a karta úseku – elektronicky nebo papírová forma (záleží na rozhodnutí vedoucího)
- kniha zásob prodejných cenností
- kniha fonogramů a hlášení – papírově
- kniha prohlídek (kontrol zbraní)
- kniha výdeje zbraní a střeliva

(ZPPP č. 180/2012, čl. 17 odst. 2, o plnění úkolů služby pořádkové policie)

Plán služeb

Služby plánují vedoucí nebo zástupci vedoucího oddělení. Tato pomůcka je tedy spravována těmito příslušníky, kdy je vedena v elektronické podobě. (Heřman, 2022, s. 66)

Vedoucí oddělení anebo zástupce vedoucího oddělení mají povinnost svým podřízeným rozvrhnout dobu služby v souladu s potřebami bezpečnostní situace a právním předpisem. (Dalecký, 2009, s. 33)

Instruktáž a kniha služeb

Instruktáž a kniha služeb je soubor informací pro policisty vykonávající obchůzkovou a hlídkovou službu, nebo jsou velení do policejních akcí, opatření a

bezpečnostních akcí. (ZPPP č. 130/2020, o zajišťování vnitřního pořádku a bezpečnosti)

Tato pomůcka obsahuje potřebné informace pro výkon služby konkrétního policisty v daném časovém období, které je přesně vymezeno. Dále je uveden například způsob výkonu služby (motorizovaná, pěší), upřesnění výstroje, výzbroje a dalších služebních součástí potřebné k výkonu služby, způsob spojení a mnoho dalších potřebných pokynů. Nadřízený služební funkcionář policistům určí i přestávky, teritorium, kde bude vykonávána služba, kontrolní body a jejich způsob výkonu atd. (Heřman, 2022, s. 66)

Protokol událostí

Tento dokument slouží k zaznamenávání všech zjištěných a oznámených trestných činů, přestupků a dalších událostí, provedených opatření a odkaz na číslo jednací, které obsahuje všechny potřebné spisy k dané události. Dále se v systému ETŘ zaznamenává převzetí a předání dozorčí služby, svěřeného materiálu, uložených služebních zbraní a pomůcek pro výkon služby. Vedoucí nebo jeho zástupce má především u této pomůcky za úkol kontrolovat správnost, úplnost a přehlednost zápisů při převzetí a předání dozorčí služby. (ZPPP č. 180/2012 čl. 20 odst. 1,2, o plnění základních úkolů služby pořádkové policie)

Jednací protokol

Jednací protokol obsahuje údaje o evidovaných dokumentech a provádí se záznamy v souladu s interním aktem řízení. (PPP č. 170/2015, spisový řád)

Kniha fonogramů a hlášení

Kniha fonogramů a hlášení je služební listina vedená elektronicky v jednotné systémové informační technologické a komunikační platformě JITKA (systém ETŘ – evidence trestního řízení).

Zde se zapisuje oznámení, informace, vzkazy a jiná sdělení předaná na oddělení, které nejsou evidovány v jiných služebních pomůckách. (ZPPP č. 180/2012 čl. 22 odst. 1,2, o plnění úkolů služby pořádkové policie)

Pokud jsou informace, vzkazy nebo jiná sdělení přijaty při výkonu služby mimo oddělení, lze je zapisovat za pomoci mobilní bezpečné platformy. (Pokyn policejního prezidenta č. 151/2018, o mobilním přístupu k informačním)

Přehled o okrsku a karta úseku

Přehled o okrsku je veden v listinné nebo elektronické podobě. Rozhodnutí záleží vždy na vedoucím. Tento přehled obsahuje plánek okrsku, jeho charakteristiku, seznam objektů, míst, osob a kontaktů důležitých pro výkon služby v okrsku. Záznamy o okrsku jsou k dispozici u dozorčí služby a jsou průběžně aktualizovány (nejméně jednou za půl roku). (ZPPP č. 180/2012 čl. 23 odst. 1, o plnění základních úkolů služby pořádkové policie)

Karta úseku se také zpracovává buď v listinné, nebo elektronické podobě a opět za ni má odpovědnost vedoucí. Obsahuje seznam ulic, objektů, míst, osob a kontaktů důležitých pro výkon služby. Karta je též uložena u dozorčí služby. (ZPPP č. 180/2012 čl. 23 odst. 2, o plnění základních úkolů služby pořádkové policie)

3.2.5 Další výkonné organizační články

- oddělení hlídkové služby (OHS)
- poříční oddělení
- železniční oddělení – jsou uvedena v ZPPP č. 180/2012, ale následně byla zrušena a úkoly těchto oddělení převzaly místně příslušné obvodní a místní oddělení
- pohotovostní motorizovaná jednotka (PMJ)
- oddělení METRO
- oddělení služební kynologie
- oddělení služební hipologie
- pohotovostní a eskortní oddělení (PEO)
- speciální pořádková jednotka (SPJ)
- zásahová jednotka (ZJ)
- oddělení doprovodů vlaků, nyní oddělení hlavního nádraží Brno a Ostrava

- speciální jednotky Temelín a Dukovany
- odbor speciálních potápěčských činností a výcviku, jehož součástí je oddělení Brno a Frýdek-Místek

(Heřman, 2022, s. 43)

3.2.6 Typy výkonných organizačních článků služby pořádkové policie

Typizace výkonných organizačních článků služby pořádkové policie byla uváděna v závazném pokynu policejního prezidenta č. 148/2008, kterým se stanoví zásady systemizace služebních a pracovních míst v Policii České republiky a postup při přípravě a zpracovávání návrhů změn v systemizaci služebních a pracovních míst v Policii České republiky. V roce 2015 byla tato typizace zrušena závazným pokynem policejního prezidenta č. 193/2015 čl. 7, kterým se stanoví zásady systematizace služebních a pracovních míst v Policii České republiky.

Tato typizace velmi souvisí s mým tématem. I když již byla zrušena, dotýká se celého managementu výkonných organizačních článků služby pořádkové policie. Rozděluje nám výkonné organizační články dle počtu příslušníků a umožňuje nám nahlédnout do rozdělení funkcí v závislosti na velikosti daného oddělení. Toto rozdělení je v současnosti dost podobné. Níže je popsáno samotná typizace těchto článků služby pořádkové policie.

Na všech typech výkonných organizačních článků je zřízena jedna funkce vedoucího oddělení. Obvodní oddělení policie jsou na roveň postavená místním oddělením policie. Místní oddělení policie jsou zřízena pouze v Praze. Výkonné organizační články se dělí na útvary:

I. typu

Celkový počet pracovních míst je nejméně 60. Zřizuje se jedna funkce zástupce vedoucího oddělení a jedna funkce administrativního a spisového pracovníka. Je možné zřídit další funkci zástupce vedoucího oddělení a jednu až dvě funkce určené pro administrativního a spisového pracovníka.

II. typu

Celkový počet pracovních míst je nejméně 30 a je menší než 60. Je zřízena jedna funkce zástupce vedoucího oddělení. Je možné zřídit další funkci zástupce vedoucího oddělení a jednu až dvě funkce určené pro administrativního a spisového pracovníka, pokud to rozsah administrativních činností vyžaduje.

III. typu

Celkový počet pracovních míst je nejméně 15 a méně než 30. Je zřízena jedna funkce zástupce vedoucího oddělení a je možné zřídit jednu funkci administrativního a spisového pracovníka, pokud to rozsah administrativních činností vyžaduje.

IV. typu

Celkový počet pracovních míst je menší než 15. Jedná se o útvar, kde není určen zástupce vedoucího oddělení. Pokud to rozsah administrativních činností vyžaduje, lze zřídit jednu funkci administrativního a spisového pracovníka.

(Dalecký, 2009, s. 29)

4. Tarifní třídy a katalog činností příslušníka služby pořádkové policie

Kapitola čtvrtá zmiňuje tarifní třídy policistů výkonných organizačních článků, které úzce souvisí s mou empirickou částí, kde je nutné vědět, co policista v dané tarifní platové třídě musí splňovat a jaké služební úkoly jsou mu klade-ny za povinnost.

Tarifní třídy u Policie České republiky určují předepsaný rozsah činností, které má příslušník za úkol plnit. V každé tarifní třídě je vymezeno mnoho činností, které plní policisté sloužící i v jiných službách Policie České republiky (Služba cizinecké policie, Ochranná služba Policie České republiky apod.). Níže jsou uvedeny požadavky na příslušníka služby pořádkové policie v dané tarifní třídě a jeho rozsah činností. (Heřman, 2022, s. 24)

Pokud jsou u tarifní třídy vyznačeny dvě hodnotní označení, tak ta vyšší náleží vedoucímu příslušníkovi. Policie České republiky má 11 tarifních tříd. Policisté zařazení u služby pořádkové policie jsou většinou zařazení v rozmezí 3. tarifní třídy až 7. tarifní třídy. Níže jsou informace pouze do sedmé platové třídy. Do 8. a 9. tarifní třídy jsou policisté služby pořádkové policie zařazení ve funkcích na úrovni krajských ředitelství policie, policejního prezidia, Ředitelství služby pořádkové policie a odborů služby pořádkové policie krajského ředitelství policie. (Heřman, 2022, s. 24)

1. tarifní třída – referent - rotný

Střední nebo střední s výučním listem	-
---------------------------------------	---

- asistence při provádění základních úkonů Policie České republiky pod odborným vedením do doby úspěšného zakončení základní odborné přípravy a dokončení předepsaného vzdělání – složení maturitní zkoušky.

2. tarifní třída – vrchní referent - strážmistr

Střední s maturitní zkouškou	-
------------------------------	---

- provádění základních úkonů Policie České republiky pod odborným vedením do doby úspěšného zakončení základní odborné přípravy
- provádění základních úkolů Policie České republiky

3. tarifní třída – asistent - nadstrážmistr

Střední s maturitní zkouškou	-
------------------------------	---

- plnění základních úkolů Policie České republiky v oblasti dohledu nad veřejným pořádkem a bezpečností, dopravou, režimem ochrany státní hranice, vstupem a pobytem cizinců na území České republiky s případným odhalováním a vyřizováním přestupků svěřených do působností Policie České republiky k projednání na místě. Provádění dílčích úkonů v trestním řízení.

4. tarifní třída – vrchní asistent - podpraporčík

Střední s maturitní zkouškou	2 roky
------------------------------	--------

- výkon služby Policie České republiky při zabezpečování dohledu nad veřejným pořádkem a bezpečností, dopravou, režimem ochrany státní hranice, vstupem a pobytem cizinců na území České republiky s případným odhalováním a vyřizováním přestupků svěřených do působností Policie České republiky k projednání na místě. Provádění dílčích úkonů v trestním řízení.
- koordinace činností Policie České republiky při výkonu hlídkové služby, při střežení a eskortování osob omezených na svobodě nebo při výkonu služební kynologie nebo hipologie v rámci útvarů Policie České republiky

5. tarifní třída – inspektor – praporčík/nadpraporčík

Střední s maturitní zkouškou	3 roky
------------------------------	--------

- samostatný výkon základních policejních činností v trestním řízení při odhalování, dokumentaci a vyšetřování trestné činnosti v příslušnosti pracovišť krajského ředitelství Policie České republiky s dílčí územně vymezenou působností nebo útvarů zřízených v rámci krajského ředitelství Policie České republiky (dále jen „územní útvar nižšího stupně“)
- výkon základních činností v zásahové jednotce územního útvaru vyššího stupně
- samostatný výkon speciálních kynologických činností pro potřeby trestního řízení v útvarech Policie České republiky

6. tarifní třída – vrchní inspektor – nadpraporčík/podporučík

Střední s maturitní zkouškou, vyšší odborné	5 let
---	-------

- výkon náročných policejních činností v trestním řízení při odhalování, dokumentaci a vyšetřování trestné činnosti v příslušnosti územních útvarů nižšího stupně
- koordinace operačních činností vykonávaných v územních útvarech nižšího stupně při dohledu nad veřejným pořádkem a bezpečností, dopravou, ochranou státní hranice a zvláštními opatřeními s mezinárodními závazky
- výkon specializovaných odborných činností v zásahových jednotkách v územních útvarech vyššího stupně
- koordinace výkonu činností při střežení a eskortování osob omezených na svobodě v rámci útvarů s celostátní působností nebo územních útvarů vyššího stupně
- koordinace a řízení činností Policie České republiky na úseku výkonu služby u organizačních článků územních útvarů vyššího a nižšího stupně
- koordinace činností v zásahových jednotkách v územních útvarech vyššího stupně (velitel zásahového družstva)

7. tarifní třída – komisař – poručík/nadporučík

Vyšší odborné nebo vysokoškolské v bakalářském studijním programu	6 let
--	-------

- specializované odborné činnosti v zásahové jednotce rychlého nasazení v útvaru s celostátní působností
- samostatné tvůrčí řešení náročných a složitých analytických, metodických a koncepčních úkolů a usměrňování výkonu policejní činnosti v rámci územních útvarů nižšího stupně
- koordinace a metodické usměrňování výkonu policejní kynologie nebo hipologie v rámci územních útvarů vyššího stupně

(příloha nařízení vlády č. 104/2005 Sb. a zákon č. 361/2000 Sb., o poměru příslušníků bezpečnostních sborů.)

5. Management výkoných organizačních článků služby pořádkové policie

V páté kapitole se zabývám problematikou, která je velmi důležitá ve vztahu k tématu a cíli mé bakalářské práce. Nejdříve začnu obecněji, a to definicemi a rozdělením samotného managementu s ohledem na řídicí subjekty celého bezpečnostního sboru Policie České republiky.

Z obecného pohledu přecházím na pohled specifický, kdy následně poskytnu bližší náhled do struktury základních výkoných organizačních článků služby pořádkové policie, přičemž specifikuji jejich řídicí subjekty, jejich činnosti a oprávnění na daném služebním místě.

Tato kapitola je důležitá zejména pro pochopení, co vše jako řídicí subjekt základního výkoného organizačního článku služby pořádkové policie musí provádět a plnit.

5.1 Pojem managementu a policejního managementu

Pojem „management“ pochází z anglického slova „to manage“. V překladu má toto sloveso více významů a nejde vyjádřit jedním slovem. Především to znamená řídit, vést, ovládat, spravovat, vládnout, ale také hospodařit, zařídit anebo dosáhnout účelu. S ohledem k anglickému slovu „management“ je ale nejužívanější překlad řízení. Pojem managementu má také mnoho definic. Zpravidla se uvádí, že jde o cílevědomé řízení určitého organizačního celku, jako i řízení jednotlivých činností (výrobní, finanční, personální, marketingové a dalších). V podmínkách policejné bezpečnostní činnosti se jedná o specializované služby pořádkové, dopravní, cizinecké, kriminální apod. (Filák, 2006, s. 78)

Policejní management se řadí mezi speciální aplikovaný management, který je speciální odvětvím, protože se opírá o teorii obecného managementu a aplikuje získané poznatky při řešení problémů v policejních činnostech. Za účelem dosažení cílů organizace užívají policejní manažeři při výkonu řízení ve službě zákonitosti manažerských funkcí a manažerských technik. Protože policejní management má specifický charakter činností vykonávaných v policejních

činnostech, které vyžadují zvláštní poznatky, schopnosti a přístupy manažerů, lze tento pojem vysvětlit jako: „ucelený soubor ověřených poznatků, názorů, přístupů, metod, technik a zkušeností, které policejní manažeři využívají na zvládnutí specifických činností, tzv. manažerských funkcí a které jsou nevyhnutelné na dosažení stanovených cílů“. Jak je uvedeno v definici policejního managementu, tento druh managementu má specifický charakter činností vykonávaný v policejních činnostech. Jedná se zejména o činnosti organizování, plánování, kontrolování, koordinování, vedení podřízených a jejich motivování. (Filák, 2006, s. 79-80)

Osobnost policejního manažera hraje také roli v policejním managementu. Označuje se tak subjekt realizace manažerských funkcí a technik v policejní činnosti, který je disponován specifickými osobnostními vlastnostmi a pracovními dovednostmi. Většinou se ale používá toto označení u úspěšných řídících pracovníků policie. Policejní manažeři mají rozdílné pracovní podmínky a náplň jejich činnosti oproti manažerům civilním, jelikož u policie manažeři musí zabezpečit rychlé rozhodování, konspirativnost plánů, rozkazů a vysoké soustředění lidských sil a prostředků v krátkém čase. Též musí dosáhnout potřebných cílů s minimální potřebou zdrojů nebo s omezeností zdrojů a mají plnou odpovědnost za dosahované výsledky. Je potřeba zmínit, že policejní manažeři musí splňovat vyšší nároky na dodržování etických standardů na rozdíl proti civilnímu sektoru. (Filák, 2006, s. 80-81)

Management se rozděluje na tři kategorie – nižší, střední a vrcholový. Takovýmto způsobem lze rozdělit i management policejní.

- **Vrcholový policejní management** – ministr vnitra, jeho náměstci, policejní prezident, další řídící představitelé policejního prezidia. Tyto osoby sledují strategické cíle a řeší strategické úkoly. Jedná se především o činnosti, které směřují k plnění bezpečnostní politiky státu.
- **Střední policejní management** – ředitelé krajských ředitelství policie a jejich zástupci, ředitelé územních odborů. Sledují taktické cíle a řeší taktické úkoly, přičemž jde zejména o koordinaci činnosti podřízených orgánů a dohled nad plněním metodických pokynů pro jejich činnost.

- **Nižší policejní management**– vedoucí obvodních a místních oddělení policie, jejich zástupci apod. Monitorují operativní cíle a řeší operativní úkoly. Jde o každodenní řešení problémů, které vyplývají z povinností a náplně činnosti policie.

(Filák, 2006, s. 81-82)

Řídící subjekty u Policie České republiky by měli disponovat následujícími schopnostmi:

- mít zodpovědnost za dosažené výsledky
- definovat cíle činnosti, které chce řídící subjekt dosáhnout
- organizovat práci v jednotlivých organizačních strukturách
- umět se vyrovnávat s nejistotou
- pracovat s lidmi a prostřednictvím lidí

(Filák, 2006, s. 83)

5.2 Vedoucí oddělení

Vedoucí oddělení má zodpovědnost za stanovení cílů a jejich plnění, zajišťuje tvůrčí činnosti, kdy se jako subjekt řízení přímo účastní plnění úkolu a uplatňuje ověřené postupy, doporučení, metody a také využívá své vlastní zkušenosti. Vedoucí oddělení je přímým nadřízeným všech policistů zařazených na daném oddělení. Před podřízenými vykonává ve stanoveném rozsahu kázeňskou pravomoc a předkládá návrhy na personální opatření. (Chmela, 2007, s. 20)

Vedoucí oddělení je zařazen v 7. platové třídě s hodnotným označením nadporučík. Tato pozice vyžaduje vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu, přičemž trvání služebního poměru by měl být minimálně 6 let. Za tuto funkci náleží příplatek za vedení. (Heřman, 2022, s. 68)

Management vedoucího oddělení obsahuje tyto činnosti:

- stanoví dělbu práce mezi sebe a své zástupce
- přiděluje jednotlivé činnosti a úkoly vhodným pracovníkům

- stanoví racionální postup v rámci jednotlivých činností výkonných organizačních článků
- koordinuje a doladuje jejich práci
- vhodně instruuje a motivuje své podřízené ve své činnosti
- určí vhodný způsob toku informací k dané problematice
- určí vhodné a efektivní nasazení a použití služebních sil a prostředků
- provádí kontrolní a vyhodnocovací činnosti
- přijímá vhodná opatření k eliminování nedostatků a stanovení dalších postupů

(Chmela, 2007, s. 21)

Vedoucí oddělení má na starost organizování porad s podřízenými příslušníky, kde především hodnotí bezpečnostní situaci, výslednou činnost daného útvaru, ale i jednotlivých příslušníků, seznamuje je s výsledky prováděných kontrol, stížnostmi na daný útvar včetně výsledků šetření a přijatých opatření. Dále řeší otázky vzájemné spolupráce, seznamuje je s nejzávažnějšími úkoly, které je v daném časovém období nutno splnit a řešit a zajišťuje seznamování policistů s právními předpisy, interními akty řízení, stanovisky, včetně závěrů ze služebních porad atd. Tyto porady by se měly konat minimálně každý měsíc jednou, kdy se zaznamenává zápis z porady do informačního systému ETR. (Dalecký, 2009, s. 77)

Důležitou povinností vedoucího oddělení je motivovat své podřízené k rozvíjení pracovní iniciativy a aktivity, která spočívá v profesionálním plnění zadaných úkolů, zabezpečení řádného výcviku pro výkon služby a vyškolení nejen nově přijatých policistů nebo nově ustanovených do funkcí, ale i u těch, kteří jsou zapracováni v bezpečnostní problematice policie. Další povinností je vytváření příznivých podmínek pro výkon služby. Zde hovoříme zejména o materiální stránce, vytváření kulturního prostředí, zabezpečování technických prostředků k výkonu služby, oceňování záslužných činů a hodnotit jak kladně, tak i negativně plnění služebních povinností. (Chmela, 2007, s. 22)

Jak je již výše zmíněno, vedoucí oddělení využívá manažerské funkce v praxi těmito činnostmi: plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a kontrola. (Chmela, 2007, s. 23)

Plánování

Základními dokumenty pro plánování činností oddělení, kterým se řídí výkon služby je plán služeb a kniha služeb. Tyto dokumenty spravuje vedoucí oddělení nebo se na této správě podílí jeho zástupce nebo zástupce vedoucího oddělení samostatně. Tímto způsobem se to takto systematizuje pouze u I. a II. typu oddělení, kde je zřízena funkce zástupce vedoucího oddělení pro výkon služby. Plán služeb je zpracováván pro výkon dozorčí služby, výkon obchůzkové a hlídkové služby a dobu celkové služby u ostatních policistů. (Chmela, 2007, s. 24)

Organizování

Organizace u obvodního nebo místního oddělení je důležitá, jelikož činnost těchto oddělení je rozmanitá a mají na starost mnoho úkolů, které musí splnit. Vedoucí oddělení zejména rozhoduje o systému služeb, místu nástupu a ukončení výkonu služby, způsobu a formě vykonávání služby, způsobu instruktáže, hlášení o nástupu a ukončení služby přímo v okrsku, hlášení výsledků z obchůzkové služby apod. a v neposlední řadě stanoví výstroj, vybavení a výzbroj policistů pro výkon služby. Vedoucí oddělení rozděluje teritorium obvodního oddělení na jednotlivé územní části a určuje policisty k vykonávání určité činnosti, např. k plnění úkonů trestního řízení nebo dokumentace. V trestním a přešupkovém řízení rozhoduje, který policista bude mít daný spis přidělen ke zpracování a uloží mu úkoly s termínem jejich splnění. Dále rozhoduje o způsobu ukládání a vydávání zbraní na oddělení. Podstatnou součástí organizování vedoucího oddělení spolupracovat s dalšími službami policie, orgány státní správy či se státními nebo nestátními organizacemi a institucemi. (Chmela, 2007, s. 25)

Vedoucí řídí a organizuje činnost oddělení na základě právních předpisů, úkolů vyplývajících ze služebních porad, pokynů nadřízených, hodnocení bezpečnostní situace a kriminality ve svěřeném území, pokynů a informací operačního střediska, spolupráce se státními orgány, orgány územních samosprávných

celků, právníckými a fyzickými osobami a součinnostních vztahů s ostatními službami a útvary policie a složkami integrovaného záchranného systému. (ZPPP č. 180/2012, čl. 11 odst. 3, o plnění úkolů služby pořádkové policie)

Řízení lidských zdrojů

Tato manažerská funkce je velmi obsáhlá a je nutno se řídit platnou legislativou, Vedoucí oddělení má na starosti pouze část činností anebo má v ostatních omezené kompetence. Dělí práci mezi sebe a zástupce vedoucího oddělení. Toto dělení je nutno vyjádřit písemně. Vymezení náplně pracovní činnosti je také vhodné pro policistu určeného pro řízení hlídkové služby. Takovéto vymezení práce je nutné pro kontrolní činnost a následného vyvozování důsledků při neplnění stanovených povinností. (Chmela, 2007, s. 26)

Při rozdělování teritoria obvodu daného oddělení musí vedoucí oddělení stanovit počet policistů určených k výkonu obchůzkové služby, hlídkové služby, dozorčí služby a k provádění úkonů trestního řízení. Přitom bere ohled na stav, strukturu a dynamiku trestné činnosti, zhodnocuje geografické, sociálně ekonomické a jiné zvláštnosti území a také se poohlíží na stav veřejného pořádku. Rozvržení počtu policistů k jednotlivým funkcím není stále. Je dynamické v závislosti na proměnlivost bezpečnostní situace na daném území. (Chmela, 2007, s. 26)

Při řízení lidských zdrojů je nutná zpětná vazba. K hodnocení výkonů policistů slouží služební hodnocení příslušníka. Toto hodnocení posuzuje odbornost, kvalitu plnění služebních povinností a úroveň teoretických znalostí včetně jejich aplikace při výkonu služby. Účelem služebního hodnocení je objektivně posoudit profesionální kvality policistů k získání podkladů pro rozhodování ve věcech služebního poměru, kázeňských a kariérních růstů. Dále za účelem zajištění podkladů k řízení policistů, zajištění jejich motivace a dalšího rozvoje a k získání podkladů k hodnocení chování policistů v souladu s „Etickým kodexem Policie České republiky“. Vedoucí oddělení služební hodnocení provádí minimálně jednou za půl roku a hodnotí maximálně 20 hodnocených. (Chmela, 2007, s. 26-27)

Nedílnou součástí funkce vedoucího oddělení je odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod. Tato funkce je přesně vymezena zákony a inter-

ními předpisy, takže je nemůže velkým způsobem vedoucí oddělení ovlivnit.
(Chmela, 2007, s. 28)

Vedení lidí

Vedoucí oddělení ukládá rozkazy, pokyny, nařízení apod., jelikož Policie České republiky je ozbrojený bezpečnostní sbor, který je vojensky organizovaný.
(Chmela, 2007, s. 28)

Kontrola

Kontrola ze strany vedoucího oddělení je vykonávána zejména k výkonu služby podřízených policistů při výkonu obchůzkové, hlídkové, dozorčí služby a dalších policistů. Zpravidla se kontroluje doba nástupu a ukončení služby, dodržování určitého úseku, okrsku nebo místa výkonu služby, ústrojovou kázeň, kompletnost vybavení atd. Dále může průběžně kontrolovat spisy v přestupkovém a trestním řízení, pokutové bloky a vybranou hotovost za ně, stav zbraní uložených ve zbrojnici daného útvaru a musí nejméně 4x ročně provést fyzickou kontrolu zbraní. (Chmela, 2007, s. 28)

Činnost vedoucího oddělení je závislá na právních předpisech, pokynů nadřízených, hodnocení bezpečnostní situace a kriminality v daném území oddělení, úkolů vyplývajících ze služebních porad, pokynů a informací operačního střediska, součinnostních vztahů s ostatními službami a útvary policie a složkami integrovaného záchranného systému a na základě spolupráce se státními orgány, orgány územních samosprávných celků, právníky a fyzickými osobami. (ZPPP č. 180/2012 čl. 11 odst. 3, o plnění úkolů služby pořádkové policie)

5.3 Zástupce vedoucího oddělení

Tato funkce je stejně jako u vedoucího oddělení zřízena v 7. platové třídě s hodnotným označením nadporučík, přičemž tento příslušník musí mít vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu a jeho doba trvání služebního poměru musí být minimálně 6 let. Zástupci vedoucího oddělení je vyplácen příplatek za vedení. Pravomoce a činnosti, kterými zástupce vedoucího oddělení

disponuje, určuje především po vzájemné dohodě vedoucí oddělení. (Heřman, 2022, s. 72)

Pokud je daný zástupce vedoucího oddělení pověřen řízením trestního řízení a přestupků, tak má za úkol především:

- přidělovat jednotlivým policistům evidované spisy a přiděluje pokyny k jejich vyřízení
- osobně řídí nebo provádí náročnější a složitější procesní úkony, popřípadě celé stádium prověřování
- provádí kontrolní činnost postupu řešení v daných spisech (dodržování lhůt, úroveň procesních úkonů a úplnost prověřování, odstraňuje nedostatky a poskytuje pomoc policistům v daných spisech)
- dohlíží na řádné ohledání místa činu podle zásad kriminalistické taktiky a řádné provedení dokumentace
- odpovídá za včasné a pečlivé plnění pokynů státního zástupce
- hodnotí stavu a úroveň přestupkového a trestního řízení a popřípadě přijímá nebo navrhuje potřebná opatření
- je odpovědný za správné plnění hlášené povinnosti a vyplňování a odesílání stanovených formulářů

(Heřman, 2022, s. 72-73)

Pokud je zástupce vedoucího oddělení pověřen řízením výkonu služby, tak má za úkol především:

- má na starost přípravu a zpracování podkladů pro aktuální instruktáž
- přiděluje určeným policistům spisy a vydává pokyny k jejich vyřízení, kdy i sleduje jejich vyřizování, provádí kontrolu a zajišťuje odstranění jejich nedostatků
- hodnotí stav a úroveň veřejného pořádku v daném teritoriu oddělení a jednotlivých okrscích a poté přijímá nebo navrhuje opatření včetně prevence
- kontroluje výkon služby na daném oddělení, kdy výsledek vkládá do informačních systémů policie
- zajišťuje spolupráci s orgány územních samosprávných celků

- vyhodnocuje použití donucovacích prostředků a zbraně
- podílí se na odborné a profesní připravenosti policistů – seznamování s předpisy, školení, prověřování odborných znalostí policistů
- řídí bezpečnostní opatření, policejní akce
- snaží se podílet na adaptaci a zapracování nově přijatých policistů

(Heřman, 2022, s.73)

5.4 Kompetence řídicích subjektů

Úspěšnost managementu závisí na mnoha faktorech. Jsou to faktory důležité jak u řídicích subjektů výkonných organizačních článků, tak i závisející faktory u podřízených příslušníků. Za účelem úspěšného řízení výkonného organizačního článku je klíčové, aby řídicí subjekt zvládal jak odbornou, tak i sociálně-psychologickou stránku řízení. Tyto schopnosti jsou založeny na vědomostech, znalostech a dovednostech, nazývaných v managementu kompetencemi nebo způsobilostmi.

Klíčové kompetence policejních manažerů zahrnují:

- Koncepční schopnosti** - schopnost rozumět věcem v kontextu, řídit organizaci jako systém ve vztahu k okolnímu prostředí. Zahrnuje formulaci vizí, strategií, cílů a schopnost strukturovat problémy s ohledem na cíle.
- Odborné dovednosti** - schopnost efektivně řídit odborné procesy a úkoly v organizaci, vyžaduje znalost problematiky policejní služby a odborné vzdělání.
- Manažerské schopnosti** - schopnost řídit lidi, zdroje a procesy na základě odborných znalostí a aplikace moderních manažerských metod.
- Sociální dovednosti** - schopnost rozvíjet mezilidské vztahy, empatii, flexibilitu a mít pozitivní přístup ke kolegům a veřejnosti, vytváření pozitivního pracovního prostředí.
- Osobnostní vlastnosti** - schopnost sebereflexe, přijímání kritiky, připravenost na odpovědnost a osobní iniciativa.

(Bartošová, 2005, s. 176-178)

5.5 Velitel hlídky

Velitel hlídky je nadřízený policista všem ostatním členům hlídky, kteří vykonávají hlídkovou službu, a ukládá jim úkoly a odpovídá za jejich plnění. Hlídka může být vícečlenná nebo smíšená. Zajišťuje i hlásnou službu ve vztahu k operačnímu středisku krajského (městského) ředitelství nebo dozorčí službě oddělení daného teritoria. (Heřman, 2022, s. 74)

Nejdůležitější úkoly velitele hlídky jsou:

- koordinovat činnost všech přítomných policistů hlídkové služby, kteří jsou na místo události povoláni a plní úkoly podle dalších pokynů dozorčí služby a operačního střediska
- neprodleně informovat dozorčí službu nebo operační středisko o změně instruktáže (většinou se jedná o změnu úseku, volacího znaku, stanoviště, trasy apod.)
- řídit a usměrňovat činnost hlídky a dbát na odstranění všech nedostatků v jednání členů hlídky a výstroji, přičemž rozhoduje o způsobu provedení a taktice služebního zákroku
- po ukončení služby kontroluje správnost záznamů vedených v úkolech systému Instruktáž, průběh a výslednost, které v listinné nebo elektronické podobě předá vedoucímu nebo dozorčí službě

Tyto předpisy se přiměřeně užívají i pro výkon obchůzkové služby.

(ZPPP 180/2012 čl. 13, o plnění úkolů služby pořádkové policie)

6. Základní povinnosti policisty

S ohledem na cíl této bakalářské práce se v šesté kapitole zmíním o povinnostech, které by si měl příslušník Policie České republiky plnit se zaměřením na policistu sloužícího u služby pořádkové policie. Plnění, neplnění anebo částečné plnění těchto povinností se následně mohou odrazit v kázeňských odměnách anebo trestech a mohou tak ovlivnit motivaci policisty k plnění služebních úkolů v rámci jeho výkonu služby. Základní povinnosti příslušníka jsou uvedeny

v zákoně č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Příslušník je tedy povinen:

- dodržovat služební kázeň
- zdržet se jednání, které může vést ke střetu zájmu služby se zájmy osobními a ohrozit důvěru v nestranný výkon služby, zejména nezneužívat ve prospěch vlastní nebo v prospěch jiných osob informace nabyté v souvislosti s výkonem služby a v souvislosti s výkonem služby nepřijímat dary nebo jiné výhody
- zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozvěděl při výkonu služby; to neplatí, jestliže byl příslušník této povinnosti zproštěn služebním funkcionářem
- prohlubovat svoji odbornost a udržovat svoji fyzickou zdatnost potřebnou pro zastávané služební místo a podrobovat se jejímu ověřování služebním funkcionářem
- dodržovat pravidla služební zdvořilosti
- poskytovat bezpečnostnímu sboru osobní údaje nezbytné pro rozhodování ve služebním poměru a pro plnění povinností bezpečnostního sboru podle zvláštních právních předpisů
- vykonávat službu tak, aby nebyla ovlivňována jeho politickým, náboženským nebo jiným přesvědčením
- ohlašovat vedoucímu příslušníkovi závady a nedostatky, které ohrožují nebo ztěžují výkon služby, a skutečnost, že byl pravomocně uznán vinným ze spáchání přestupku nebo pravomocně odsouzen pro trestný čin, bez zbytečného odkladu
- chovat se a jednat i v době mimo službu tak, aby svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru
- nejpozději po zahájení řízení o přestupku, z něhož je obviněn, bez zbytečného odkladu oznámit správnímu orgánu příslušnému k projednání přestupku, že je příslušníkem

(§ 45 odst. 1 zák. č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů)

V dalším ustanovení jsou uvedeny povinnosti, které musí splňovat vedoucí příslušník, a to:

- hodnotit výkon služby podřízených příslušníků
- zabezpečovat, aby příslušníci byli pro výkon služby náležitě vyškoleni a vycvičeni
- oceňovat příkladné plnění služebních povinností
- vyvozovat důsledky z porušení služebních povinností a
- přijímat podněty k odstranění závad a nedostatků, které ohrožují nebo ztěžují výkon služby

(§ 45 odst. 2 zák. č. 361/2000 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů)

Povinnosti policistů upravuje mnoho interních předpisů, které policisté mohou najít v informačních systémech policie. Níže se zmíním o povinnostech policisty sloužícího na oddělení služby pořádkové policie.

- plní další úkoly vyplývající z popisu služebního místa a účastní se služební přípravy
- řídí služební dopravní prostředky, používá výpočetní techniku a další technické prostředky, které udržuje ve funkčním stavu a spolupodílí se na jejich bezpečném uložení a zabezpečování
- účastní se předepsaných školení, kurzů a porad
- používá přidělenou výstroj, vybavení a výzbroj, ochranné pomůcky a svěřená služební zvířata; přidělené věci udržuje ve funkčním stavu a svěřená zvířata řádně ošetřuje
- seznamuje se s právními předpisy, interními akty řízení a stanovisky vztahujícími se k jeho činnosti

(ZPPP č. 180/2012 čl. 14, o plnění úkolů služby pořádkové policie)

Pravomoc kontrolovat dodržování těchto povinností mají řídicí subjekty výkonných organizačních článků daného oddělení. Jak je již uvedeno výše, při jejich řádném, částečném plnění či neplnění jsou vyvozeny důsledky, které může tento řídicí subjekt využít. Nejčastějšími prostředky, kterými může vedoucí příslušník vyvodit důsledky, jsou kázeňské odměny a tresty. Tyto prostředky jsou

vedeny v zákoně č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

6.1 Kázeňské odměny

Kázeňské odměny jsou uděleny v případě, že příslušník projeví osobní statečnost nebo splní zvláště významný služební úkol anebo si příkladně plní své služební povinnosti. Kázeňskou odměnou je:

- písemná pochvala
- peněžitý nebo věcný dar
- udělení služební medaile

(§ 49 zák. č. 361/2000 Sb., o plnění úkolů služby pořádkové policie)

Kázeňské odměny mají výchovný účinek. Motivují příslušníka k dalšímu příkladnému plnění služebních povinností a k větší iniciativě ve službě. Je nutno odůvodnit udělení kázeňské odměny. (Tomek, 2007, s. 234)

6.2 Kázeňské tresty

Kázeňské tresty jsou udělovány za kázeňské přestupky a jednání, které mají znaky přestupku. Je to forma uvalení nějakého omezení, újmy nebo ztráty, kdy tímto bezpečnostní sbor vymáhá dodržování služební kázně. Smyslem takového trestu je odstrašení, náprava, ochrana společnosti a obnovení řádu. (Tomek, 2007, s. 238)

Kázeňský přestupek je zaviněné jednání, které porušuje služební povinnost. Nejde ale o trestný čin nebo jednání, které má znaky přestupku. Tímto je myšleno i dosahování neuspokojivých výsledků ve výkonu služby v závěru služebního hodnocení. (§ 50 zák. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů)

U jednání, které má znaky přestupku, jsou naplněny skutkové znaky přestupku dle zákona č. 250/2016 Sb. o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich, ale tohoto jednání se dopustil příslušník bezpečnostního sboru, osoba podléhající vojenské kázeňské pravomoci nebo osoba během výkonu vazby, trestu odnětí

svobody nebo zabezpečovací detence. (zák. č. 250/2016 Sb., o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich)

Kázeňskými tresty jsou:

- písemné napomenutí
- snížení základního tarifu až o 25 % na dobu nejvýše 3 měsíců
- odnětí služební medaile
- odnětí služební hodnosti
- pokuta
- propadnutí věci
- zákaz činnosti

(§ 51 zák. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů)

7. Motivace a její úloha u Policie České republiky

Motivační stránka u policisty České republiky je velmi důležitá a neměla by se zanedbávat. Proto se této problematice věnuji v empirické části této bakalářské práce. V této kapitole poskytnu potřebné teoretické znalosti, které se hodí znát k pochopení cíle této práce. Nejenže definuji motivaci jako pojem nebo uvedu její rozdělení, ale zmíním se i o demotivaci anebo o motivačním systému u Policie České republiky. S informacemi v této kapitole následně pracuji především v dotazníku u empirické části.

Pojem motivace, odvozený z latinského výrazu „movere“, což znamená pohyb, představuje určitou sílu ovlivňující lidské chování. Tato síla aktivuje, směřuje a udržuje chování jedince. V obecnosti platí, že vysoká motivace pozitivně přispívá k dosahování vynikajících výkonů. Motivovaní jedinci jsou ochotni věnovat se pracovním úkolům nad rámec svých povinností, a to zcela dobrovolně. Hnacím motorem pro motivované osoby je touha získat odměny, které napomáhají uspokojení vlastních potřeb a naplnění přání. (Armstrong a Taylor 2015, s. 217-218).

Motivace podřízených příslušníků pramení z porozumění souvislostí mezi očekávaným vedením a individuálními potřebami či zájmy jednotlivých policistů. Častou chybou vedoucích pracovníků je nedostatečná pozornost vůči těmto vnitřním motivacím podřízených. Namísto toho, aby se přímo dotazovali svých podřízených, se mnohdy snaží odhadnout jejich pohnutky nebo aplikovat motivaci založenou na vlastních preferencích, což může být neefektivní. (Pilařová 2016, s. 73)

Nevýhoda motivace spočívá v její složitosti a individualitě, protože motivace jako celkový koncept vychází z individuálních faktorů, a to, co může působit jako motivace pro jednoho policistu, nemusí nutně motivovat druhého. (Urban 2017, s. 66)

Hlavním úkolem všech vedoucích pracovníků je motivovat své podřízené. Když jsou tito podřízený řádně motivováni, projevují větší pracovní nasazení, dosahují o něco lepší pracovní výsledky, jsou otevřenější a ochotnější spolupracovat. Jejich práce se vyznačuje menší chybovostí a nepotřebuje tak častý dohled a přísnou kontrolu. Klíčovým prvkem efektivní motivace je schopnost rozpoznat, co policisty motivuje, tj. volba vhodných motivačních nástrojů, a také správné zacházení s těmito nástroji - tedy určení optimálního času a způsobu jejich použití. (Urban 2017, s. 12).

7.1 Typy motivace

Motivační nástroje se dají rozlišit na nástroje vnější a nástroje vnitřní motivace. Vnitřní motivace, jak vyplývá z jejího názvu, je zakotvena uvnitř každého z nás. Vzhledem k tomu, že každý jedinec pociťuje touhu a ambici dosáhnout něčeho ve svém životě, naše chování je formováno s cílem dosáhnout těchto cílů. A protože žijeme ve světě plném různorodých vlivů, existuje i tzv. vnější motivace, která vychází z vnějších podnětů. Platí pravidlo, že vnější motivace ovlivňuje vnitřní motivaci. (Bruce 2011, s. 2-3)

Vnitřní motivace je specifickým druhem motivace, který vychází z vnitřního pohonu jednotlivce a není závislý na vnějších stimulech. Pro projevení vnitřní motivace je klíčové, aby jednotlivci vnímali svou práci jako důležitou, zajímavou

a stimulující. Zároveň je nezbytné, aby měli určitou míru autonomie ve svých akcích a rozhodování, což by mělo za následek využívání a rozvoj jejich schopností a dovedností, dosažení požadovaných úspěchů a budování své kariéry. Když hovoříme o vnitřní motivaci zaměstnanců, často se zdůrazňuje pět klíčových charakteristik práce, které přispívají k posílení vnitřní motivace. Tyto charakteristiky zahrnují rozmanitost schopností, identitu práce, význam práce, autonomii práce a v neposlední řadě zpětnou vazbu. (Armstrong a Taylor 2015, s. 218)

Tato forma motivace úzce souvisí s výrazným profesním zájmem a nezbytností pozitivního hodnocení své práce. To vychází zejména z kvalitně odvedené práce. Mezi faktory vnitřní motivace patří zejména potřeba uznání a respekt, touha podílet se na práci, která je zajímavá, smysluplná nebo má společenský význam. Dále zahrnuje možnost uplatnění vlastních schopností, dovedností a ochotu překonávat překážky. Přináší i pocit hrdosti z vlastních pracovních výsledků a vztahu k zaměstnavateli, stejně jako potřebu získávání nových zkušeností, možností dalšího sebevzdělávání a inspirativní pracovní prostředí. K tomu přispívá i přítomnost kvalitních mezilidských vztahů na pracovišti. (Urban 2017, s. 66-68)

Na rozdíl od vnitřní motivace, která vychází z vnitřních podnětů a charakterizuje se hlubším a dlouhodobějším trváním, je vnější motivace založena na opatřeních, jež jsou podniknuta za účelem povzbuzení zaměstnanců k dosažení lepších výsledků. Tato opatření mohou nabývat formy odměn jako je zvýšení mzdy, udělení písemné pochvaly, udělení služební medaile nebo kariérní růst a také formy trestů, což ve služebním poměru znamená např. udělení kázeňského trestu. Zatímco opatření spojená s vnější motivací mohou vykazovat okamžitý a výrazný účinek, často nejsou udržitelná v dlouhodobém horizontu. Naopak vnitřní motivátory, které nejsou vnucovány zvenčí, mají svůj původ v osobních vnitřních stimulech a vyznačují se hlubším a dlouhodobějším působením. Tím pádem je často přikládána větší váha vnitřní motivaci. (Armstrong a Taylor 2015, s. 219)

Motivace z vnějšího zdroje spočívá ve finančních a jiných materiálních stimulech jako je výše platu, odměn nebo zaměstnaneckých benefitů. Pokud pracovníci reagují především na tyto stimuly, je vhodné se zaměřit na několik klíčových aspektů. To zahrnuje jasnou formulaci očekávaných pracovních vý-

sledků, stanovení a přesné definování benefitů poskytovaných podřízeným v případě, že projeví zvýšené pracovní úsilí nebo dosáhnou předem stanovených cílů. Kromě toho je nezbytné vytvořit odpovídající bonusy a odměny v reakci na dosažené pracovní výkony a implementovat odměny, včetně těch nemateriálních. Vnější motivátory jsou často preferovány při motivaci příslušníků, především kvůli podceňování pozitivního vlivu vnitřních motivátorů vedoucími pracovníky. Kromě toho jsou vnější motivační nástroje považovány za méně náročné na finanční stránce než vnitřní. Je však důležité si být vědom toho, že vnitřní motivační prostředky vyžadují větší sociální a komunikační dovednosti ze strany vedoucích pracovníků. (Urban 2017, s. 66-68)

7.2 Demotivace

Motivace policistů je efektivní pouze tehdy, pokud neexistují překážky, které by mohly způsobit jejich nespokojenost. Vzhledem k tomu, že účinná motivace souvisí se spokojeností příslušníků, je klíčové před začátkem motivace pečlivě zvážit, zda uvnitř organizace neexistují faktory, které by mohly snižovat jejich spokojenost. Nadřízení hrají v této problematice klíčovou roli, a to vlivem svého chování a reakcí. V případě, že se vedoucí příslušníci dokážou vyvarovat neadekvátního jednání, motivace se stává mnohem jednodušší, i když nemohou využít další motivační faktory, zejména vnější motivátory peněžního charakteru. (Urban 2017, s. 76-77)

Nespravedlivé hodnocení a nedůvěra ve schopnosti svých podřízených mohou být hlavními příčinami poklesu motivace a snížení spokojenosti. Nespravedlivé hodnocení, ať finanční nebo slovní, vede k pocitu nedostatečného ocenění a může snížit pracovní úsilí. I malé rozdíly v ohodnocení mohou mít významný dopad na motivaci podřízených policistů. Nedůvěra v jejich schopnosti též působí demotivačně, protože důvěra je klíčovým prvkem pro zvyšování výkonnosti. Jejich kontrola je nezbytná, ale příliš častá a necitlivá kontrola může vyvolat pocit nedůvěry a stát se opět demotivační. Tato situace je důležitá v kontextu policejní práce, kde spravedlivé hodnocení a důvěra ve schopnosti svých podřízených jsou klíčovými faktory pro udržení jejich motivace a výkonnosti. (Urban 2017, s. 76-77).

7.3 Motivační systém Policie ČR

Spokojenost policistů ve službě je sociálním jevem, do něhož zasahují právní, sociologické, psychologické, zdravotní i ekonomické aspekty. Tyto složky jsou považovány za obsahově širší než pouhá spokojenost se samotným výkonem služby. Zahrnují totiž všechny prvky, které tvoří daný typ poskytovaných služeb. (Steklý, 2016, s. 23)

Na služebním pracovišti jsou zahrnuty osobní kritéria a hodnoty příslušníka policie, stejně jako základní fyzické faktory. To zahrnuje spokojenost s vykonávanou službou, postavení v pracovním prostředí, kolektivní atmosféru, vztahy nadřízených a podřízených a také spokojenost se zpětnou vazbou veřejnosti. Vzhledem k vysokým nárokům na fyzickou i psychickou odolnost policistů je pracovní spokojenost klíčovým prvkem celkové profesní motivace. (Steklý, 2016, s. 22-23)

Spokojenost policistů je stav podmíněn několika faktory. Mezi tyto faktory patří náplň práce, která je jak zajímavá, tak i smysluplná, kázeňské odměny, profesní a osobní rozvoj a pozitivní pracovní a sociální prostředí. (Steklý, 2016, s. 22-23)

Velkým a kolikrát i zásadním benefitem pro policisty jsou výsluhové příspěvky a tzv. odchodné, což tvoří součást odměňování příslušníků. Nárok na odchodné vzniká po šesti letech služby a jeho výše činí jeden měsíční příjem. S každým dalším odpracovaným rokem se jeho výše zvyšuje o třetinu, dosahujíc maximálně šestinásobku měsíčního příjmu. Co se týká výsluhového příspěvku, nárok na něj vzniká po patnácti letech služby a jeho základní výměra činí 20 % měsíčního příjmu. S každým dalším odpracovaným rokem opět roste, maximálně však může dosáhnout 50 % měsíčního příjmu. (§ 158 z. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů)

Dále Policie ČR nabízí další benefity. Jsou jimi:

- týdenní pracovní doba 37,5 hodin
- 6 týdnů dovolené
- služební volno s poskytnutím služebního příjmu

- ozdravný pobyt v délce čtrnácti kalendářních dní v roce (až po 15 letech služby)
- síť resortních zdravotnických, sportovních či rekreačních zařízení
- příspěvek na penzijní připojištění
- možnost ubytování (na služebních ubytovacích zařízeních nebo ve služebních bytech)

(z. č. 361/2000 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů)

Zato nespokojenost policistů má významný vliv na jejich frustraci a jejich možný odchod do jiných profesí. Posilování profesní a pracovní motivace policistů je tak klíčové, neboť představuje významný faktor v oblasti profesní motivace. (Steklý, 2016, s. 23)

Dotazníkový výzkum mezi policisty uvedený v knize „Problémy vztahu policistů ke službě“, který zjišťoval největší nespokojenost u policistů, odhalil, že policisté jsou nejvíce nespokojeni s materiálním a technickým zabezpečením. Zajímavý bod je, že již na čtvrtém místě z jedenácti míst se umístila nespokojenost s nadřízenými. (Kovařík, 2003, s. 84)

8. Empirická část

Praktická část je zpracována v kapitole osmé. V této kapitole se věnuji výzkumu, který je zpracován za pomoci dotazníkového šetření, kde se zabývám motivací podřízených k vyvíjení iniciativy ve službě od řídicích subjektů výkonných organizačních článků služby pořádkové policie, tedy nadřízených.

Tuto problematiku jsem si vybral, protože jako policista mohu vidět dané problémy v této sféře přímo na vlastní oči a mohu je i pociťovat na vlastní kůži. Mám možnost porovnání, jelikož sloužím tam, kde se management řídicích subjektů vede kvalitně a tomu odpovídají i výsledky a samotná spokojenost v kolektivu. Naopak znám mnoho kolegů, kteří s chováním svých nadřízených spokojeni nejsou a zážitky, které mi sdělují, přesně odpovídají popisu špatného managementu u řídicích subjektů výkonných organizačních článků služby pořádkové policie. Důsledky takového managementu u policie jsou časté odchody na jiné

útvary anebo i rozvázání služebního poměru, neaktivita ze strany podřízených, odmítání plnit různé úkoly anebo je plní pouze částečně. Toto jednání je často způsobené prováděním schválností z obou stran, nespravedlivým zacházením (např. při rozdělování odměn, ukládání mnoho služebních povinností či postrádání jejich smysluplnosti atd.) anebo neplněním služebních povinností. V každoročních statistikách je poté krásně vidět, jak a kdo motivuje své podřízené k iniciativě ve službě a jaká oddělení či skupiny mají plné tabulky.

Účelem empirické části je poskytnout jak nadřízeným, tak i podřízeným ucelený náhled, na čem tomu druhému subjektu záleží, na čem by se mělo zapracovat a čemu by se mělo vyvarovat. Mým osobním cílem této práce je hlavně zlepšení vztahů uvnitř policie, zejména mezi podřízeným a nadřízeným, a tím pádem zlepšení pracovních výsledků, díky kterým společnost na policii pohlíží.

Řídící subjekty výkonných organizačních článků služby pořádkové policie zaujímají velmi důležitou a klíčovou pozici v samotné struktuře policie. Nejenže mají za úkol plnit mnoho úkolů spojených se zastáváním jejich funkce, ale další důležitou rolí je schopnost budovat, vést, motivovat a koordinovat činnost svých podřízených. Kvalita těchto činností se následně projevuje ve výsledcích práce podřízených.

Vztahy mezi podřízenými a nadřízenými jsou zásadní pro efektivní fungování jakéhokoli pracovního kolektivu. Zejména u policie je tento vztah ještě důležitější, jelikož se policisté dostávají do náročných a rizikových situací, kde mají na výběr správného rozhodnutí pouze omezený čas, a proto je u policie důležitá spolehlivá podpora od svých nadřízených. Pokud jsou vztahy mezi těmito subjekty na špatné úrovni, může to mít negativní dopad na plnění služebních povinností a pohled na výkon policie jako celku. Jedná se například o snížení motivace do vyvíjení iniciativy ve službě z obou stran, narušení komunikace, zvýšení konfliktního potenciálu, ztráta důvěry, snížení výkonnosti plnění služebních úkolů anebo jejich zhoršení ve kvalitě jejich provedení.

Je důležité, aby nadřízení příslušníci investovali svůj čas a úsilí do budování a udržování těchto vztahů za účelem podpoření pozitivního pracovního prostředí a dosahování kvalitních výsledků podřízených. Přičemž musí být v tomto

týmu podřízeným oporou, ve které mohou najít podporu a zastání, dostatečně s nimi komunikovat, nejen o služebních povinnostech, a poskytovat jim dostatečnou zpětnou vazbu za účelem zlepšení služebních výsledků. Spravedlivé chování nadřízeného příslušníka je též velmi ceněné. Důležitost spokojenosti podřízených se projevuje i ve skutečnosti, že nadřízený poskytne svým podřízeným možnost samostatného rozhodování a ponechá jim možnost, v situacích, kde je to možné, si libovolně zvolit svou činnost, které se chce věnovat.

Dalším bodem je ale i chování podřízených v daném vztahu nadřízeného a podřízeného. Chování podřízeného má také významný vliv na kvalitu, dynamiku a celkovou efektivitu tohoto vztahu uvnitř policejního sboru. Od podřízeného je vyžadován respekt a uznání, zejména v dodržování služebních úkolů a pokynů, loajalita a otevřená profesionální komunikace s nadřízeným anebo přijetí zpětné vazby, i té kritické.

Pokud je chování podřízeného v nesouladu s chováním, které by umožňovalo dobrý pracovní vztah, tak je velmi obtížné pro nadřízeného spolupracovat s takovýmto podřízeným a dosahovat tak kvalitních výsledků.

8.1 Cíle práce

Hlavním cílem této práce je poskytnout ucelený náhled do motivace policistů ze strany jejich nadřízených k vyvíjení iniciativy ve službě.

Dílčí cíle tohoto šetření jsou:

- Zjištění nejúčinnější motivace policistů ze strany jejich nadřízených k vyvíjení iniciativy ve službě.
- Zjištění nejčastějších faktorů demotivace podřízených ze strany jejich nadřízených.
- Zjištění, zdali je v silách nadřízeného dostatečně motivovat své podřízené k vyvíjení iniciativy ve službě.

8.2 Průzkumné šetření

K získání potřebných dat k danému šetření v empirické části mé bakalářské práce jsem využil metodu kvantitativního průzkumného šetření za pomoci složení dvou anonymních polostrukturovaných dotazníků, kdy jeden byl určen pro podřízené policisty a druhý pro nadřízené policisty (viz příloha 1 a 2). Tento způsob jsem zvolil kvůli oslovení většího počtu příslušníků z různých výkonných organizačních článků služby pořádkové policie v Praze a z důvodu zajištění anonymity respondenta. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 15. ledna 2024 do 1. března 2024.

8.3 Dotazníkové šetření

Dotazník je jeden z nejčastějších nástrojů v tradičním sociálním výzkumu. Je to předem připravený formulář, který se podává k vyplnění respondentům. Obsahuje položené otázky, na něž dotazovaní odpovídají. Dotazník je široce využíván při získávání informací a je technikou vysoce formalizovanou a standardizovanou. Umožňuje statistickou analýzu pomocí počítačového zpracování a je časově efektivní. Používá se zejména při dlouhodobých, opakovaných výzkumech pro lepší interpretaci dat. (Baum, 2014, s. 96)

Obsah dotazníku je stanoven metodologickými principy jeho konstrukce. Předem definované hypotézy jsou převedeny do otázek, které umožní jejich ověření. I když badatel neformuluje hypotézy předem, otázky v dotazníku vyplývají z jeho předpokladů. (Baum, 2014, s. 98)

Dotazník může obsahovat uzavřené otázky, kde respondent vybírá odpověď z nabízených variant anebo otevřené otázky, kde může odpovědět volně. Existují také polouzavřené otázky, které nabízejí varianty odpovědí i možnost odpovědi volné. (Baum, 2014, s. 99)

8.4 Výběr respondentů

Výběr respondentů v dotazníkovém šetření byl zcela určitý. Byli osloveni příslušníci Policie České republiky služby pořádkové policie, kteří jsou zařazeni

pod Krajským ředitelstvím policie hlavního města Prahy. Tím pádem se počet možných respondentů omezil než v případě rozeslání dotazníků policistům služby pořádkové policie sloužících po celé České republice. Důvodem tohoto omezení je to, že je v Praze početně nejvíce sloužících policistů v České republice a také nejvíce výkonných organizačních článků služby pořádkové policie různého zaměření, kdy se některé útvary vyskytují pouze v Praze, např. pohotovostní motorizovaná jednotka nebo oddělení Metro.

Dle mého názoru je lepší provést dotazníkové šetření v omezeném okruhu osob, kde jsou postupy, zvyklosti na podobné úrovni, protože se jinak některé služební povinnosti řeší v Praze a jinak se řeší například u výkonných organizačních článků služby pořádkové policie zařazených pod Krajským ředitelstvím Moravskoslezského kraje.

Je pochopitelné, že počet respondentů u dotazníku pro nadřízené policisty bude menší než u dotazníků pro policisty podřízené, jelikož řídicích subjektů je méně než podřízených.

Nadřízeným policistou se rozumí vedoucí příslušník policie, který řídí výkon služby dalších podřízených příslušníků a dává jim rozkazy k výkonu služby.

8.5 Příprava a realizace dotazníkového šetření

Příprava dotazníkového šetření spočívala především ve vytvoření samotných dotazníků, pro nadřízené a podřízené policisty. Dotazník je složen z obecné a zvláštní části. Obecná část zjišťuje základní informace o respondentovi a obsahuje čtyři otázky, zatímco ve zvláštní části jsou otázky věnovány samotné motivaci k vyvíjení iniciativy ve službě, i ve vztahu k nadřízeným či podřízeným anebo demotivaci a obsahuje otázek šest. Dohromady tedy jeden dotazník obsahuje deset otázek, kdy u šesti otázek je pouze jedna možnost odpovědi, ale u dalších čtyř je možnost výběru odpovědí více. Otázky v obou dotaznících jsou stejné, akorát položené přímo pro daného respondenta, tedy buď pro nadřízeného policistu či podřízeného. Stejně jsou proto, aby se následně výsledky dotazníkového šetření mohly přímo porovnat. Devět otázek je povinných a jedna otázka je nepovinná, jelikož závisí na odpovědi respondenta v předchozí otázce. Do-

tazník je polostrukturovaný, což znamená, že má respondent možnost u některých otázek výběru z uvedených možností, ale pokud chce doplnit svou konkrétní odpověď, tak tuto možnost má též. Vyplňování dotazníku je časově neomezeno. Samotné dotazníky jsou uvedeny v přílohách 1 a 2.

Dotazníky byly vytvořeny za pomoci internetového webu www.survio.com v elektronické podobě. Za účelem oslovení většího počtu policistů byly dotazníky rozeslány elektronickou formou mezi policisty v soukromých skupinách na sociální síti Facebook a WhatsApp.

Někteří, zpravidla nadřízený policisté, byli osloveni osobně nebo prostřednictvím e-mailu. Rozeslání obou dotazníků přes internetové stránky proběhlo prostřednictvím odkazu na webovou stránku, která umožňovala anonymní vyplnění dotazníku.

8.6 Hypotézy

Před výzkumným šetřením byly stanoveny tyto hypotézy:

- Většina podřízených policistů je dostatečně motivována k iniciativě ve službě ze strany svých nadřízených.
- Nadřízený nejvíce motivuje své podřízené skrze odměny, uznání a podporu a zastáním se.
- Nadřízený policista spíše nedisponuje potřebnými prostředky k motivaci pro vyvíjení iniciativy ve službě u podřízených.
- Demotivace ze strany nadřízených je ojedinělá, přičemž nejčastějším důvodem jsou špatné vztahy s nadřízeným a podřízeným.

9. Výsledky průzkumného šetření

9.1 Vyhodnocení dotazníků

Počet respondentů, kteří vyplnili dotazník je 191, z toho 158 podřízených policistů a 33 nadřízených policistů. V této části se navzájem budou porovnávat odpovědi podřízených a nadřízených policistů, kdy je nutné uvést otázku a od-

povědi jak pro nadřízené, tak i pro podřízené. Otázka pro nadřízené se označuje velkým písmenem N a otázka pro podřízené se označuje velkým písmenem P.

Výsledky dotazníkové šetření jsou zpracovány v sloupcovém grafu, kde jsou v jednom grafu uvedeny odpovědi podřízených i nadřízených. Přestože ve skladbě otázky jsou pro oba subjekty značné rozdíly, v důsledku se jedná o nalezení obdobné odpovědi na danou problematiku.

Některé odpovědi byly v grafickém znázornění zkráceny z důvodu její značné velikosti a u výkonných organizačních článků služby pořádkové policie v Praze jsou uvedeny pouze zkratky těchto útvarů.

Obecná část je složena pro nadřízené i podřízené ze stejných otázek, zatímco ve zvláštní části jsou otázky položeny konkrétněji pro daného respondenta.

OBECNÁ ČÁST

Otázka č. 1

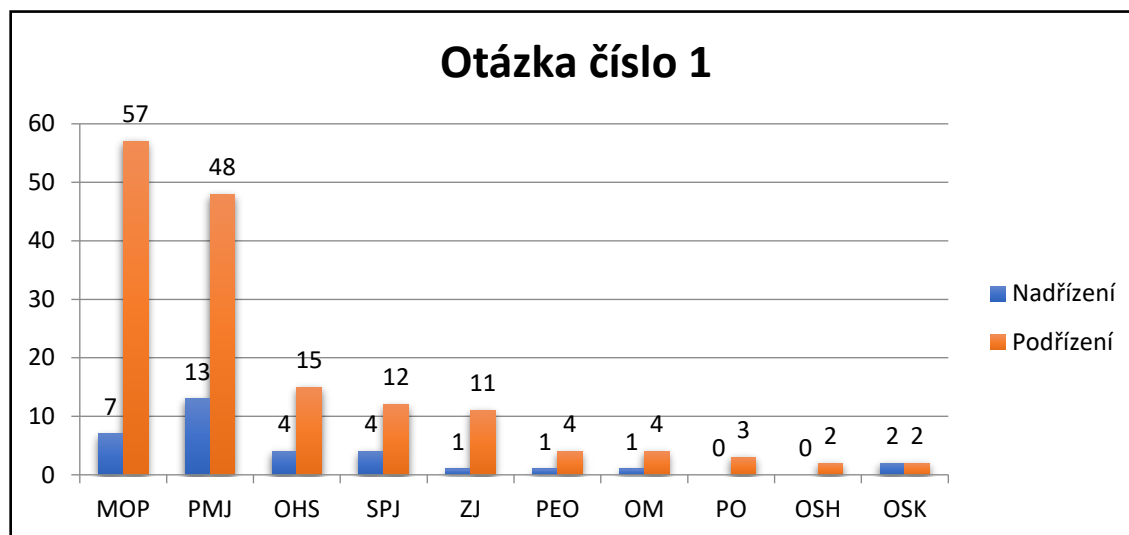
Obecná část začíná otázkou, na jakém útvaru služby pořádkové policie v Praze respondent slouží. Samozřejmě má dotázaný možnost výběru pouze jedné odpovědi.

Odpovědi u této otázky jsou přínosné za účelem zjištění potřebných informací, kde by se na vztahu mezi podřízeným a nadřízeným pravděpodobně mohlo zapracovat a kde by se mělo více motivovat a poskytovat dostatečné prostředky k vyvíjení iniciativy ve službě

U jakého organizačního článku služby pořádkové policie v Praze sloužíte?

- Místní oddělení policie - MOP
- Pohotovostní motorizovaná jednotka - PMJ
- Oddělení hlídkové služby - OHS
- Pohotovostní a eskortní oddělení - PEO
- Speciální pořádková jednotka - SPJ
- Zásahová jednotka - ZJ
- Oddělení Metro - OM

- Poříční oddělení - PO
- Oddělení služební hipologie - OSH
- Oddělení služební kynologie - OSK



Obrázek č. 1 – zařazení respondenta (zdroj – vlastní zpracování)

Nejvíce podřízených policistů, kteří se zapojili do tohoto průzkumu, bylo z místních oddělení policie, kdy o méně než deset podřízených bylo z pohotovostní motorizované jednotky. Se značným odstupem následovaly útvary oddělení hlídkové služby, speciální pořádkové jednotky a zásahové jednotky, které měly počty podobné. Menšími čísly disponovaly další útvary zmíněné v této otázce.

Situace u nadřízených se na prvních dvou místech otočila. Nejpočetnější skupinou byli respondenti z Pohotovostní motorizované jednotky, na druhém místě byli policisté z místních oddělení. Další pořadí bylo z části totožné, jak u podřízených subjektů.

Z toho vyplývá, že nejpočetnější skupinou sloužících policistů u služby pořádkové policie v Praze jsou útvary místních oddělení policie a prvosledový útvar Pohotovostní motorizované jednotky.

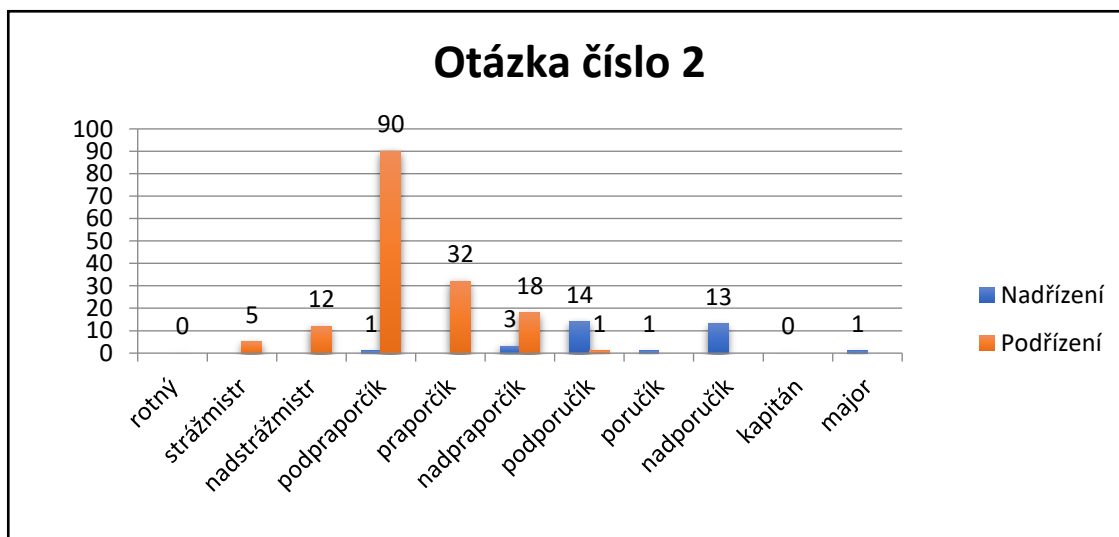
Otázka č. 2

Druhá otázka má být zodpovězena vlastními slovy, kdy nám umožňuje nahlédnout do nejvíce vyskytovaných hodnotností u podřízených a nadřízených.

Může nám také sdělit, jací policisté v určitých hodnotnostech jsou či nejsou motivováni k iniciativě ve službě a můžeme se zamyslet nad představami o jejich nejideálnější motivaci, kdy si například platové podmínky příslušníka můžeme zjistit.

Jaké je vaše hodnostní označení?

- vlastní odpověď



Obrázek č. 2 – hodnostní označení respondentů (zdroj - vlastní zpracování)

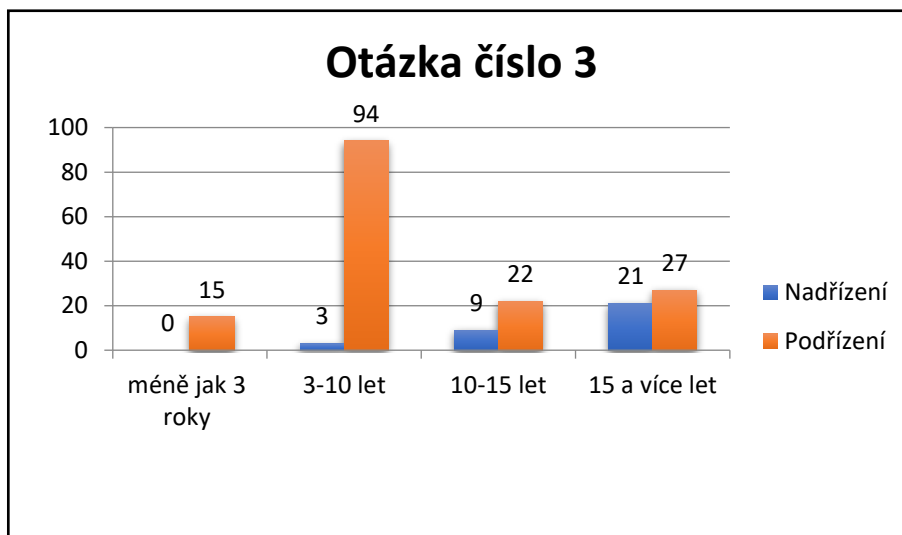
Zde nalezneme nejvíce se vyskytující hodnostní označení u podřízených a nadřízených příslušníků služby pořádkové policie v Praze. U podřízených to je zcela jistě hodnostní označení podpraporčík a u nadřízených subjektů to jsou hodnostní označení podporučík a nadporučík.

Otázka č. 3

Otázka číslo tři je vzhledem k mému tématu zajímavá, jelikož zde zjistíme nejčastější počet odsloužených let u nadřízených a podřízených a z toho můžeme vyvodit zajímavá fakta. Zde je možné označit pouze jednu odpověď.

Jak dlouho sloužíte u Policie České republiky?

- méně jak 3 roky
- 3-10 let
- 10-15 let
- 15 a více let



Obrázek č. 3 – délka služby u Policie České republiky (zdroj - vlastní zpracování)

Ve výsledcích této otázky se nám jasně projevuje délka služebního poměru respondenta u Policie České republiky. Z vyplývajících výsledků je patrné, že nadřízení policisté jsou většinou déle sloužící policisté, zatímco podřízení jsou zpravidla policisté v období mezi třetím až desátým rokem služby u bezpečnostního sboru.

To nám poukazuje na to, že déle sloužící policisté mají pochopitelně více zkušeností s prací u policie, a proto mají větší předpoklady se stát řídicím subjektem ve výkonných organizačních článcích.

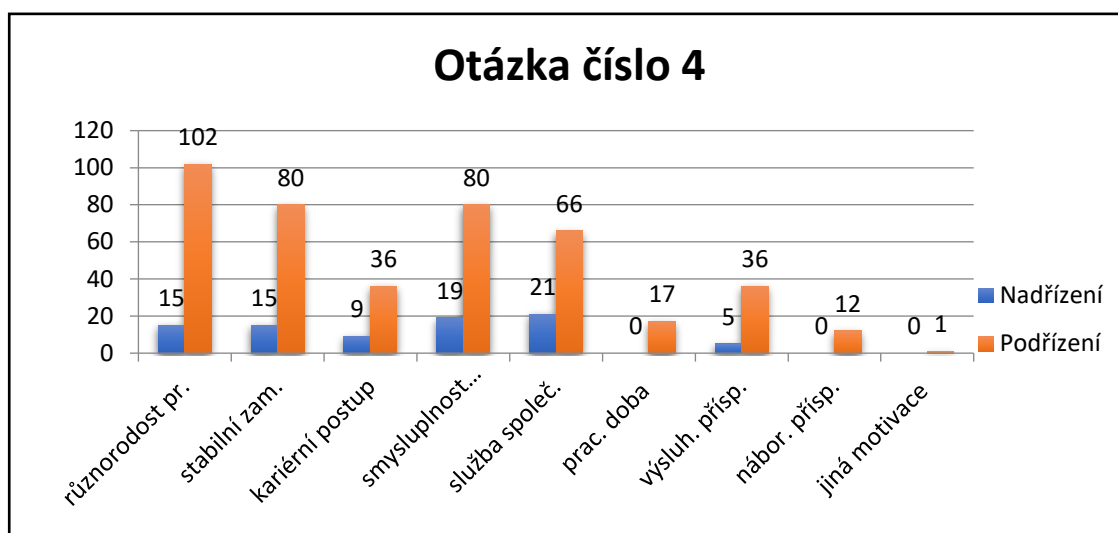
Otázka č. 4

Čtvrtou otázkou se snažíme dozvědět, co policisty motivovalo ke vstupu k Policii České republiky. Zde je možné uvést více než jednu odpověď.

Jako policista se občas setkávám s kolegy, kteří nenastupovali k Policii České republiky za účelem vykonávání specifické náplně práce, ale vstoupili do služebního poměru např. kvůli benefitům nebo se neuplatnili na trhu práce. S tímto problémem je následně spojená nízká iniciativa ve službě, a to vrhá špatný stín na Policii České republiky v očích veřejnosti.

Co vás motivovalo začít pracovat u Policie České republiky?

- různorodost práce
- stabilní zaměstnání
- kariérní postup
- smysluplnost náplně práce
- služba společnosti
- pracovní doba
- výsluhový příspěvek
- náborový příspěvek
- jiná motivace:



Obrázek č. 4 – motivace vstupu k Policii České republiky (zdroj – vlastní zpracování)

Vzhledem k dosaženým výsledkům, stále zůstává touha vykonávat toto specifické zaměstnání, jelikož respondenti tuto práci chtějí konat, ať už kvůli různorodosti práce nebo kvůli její smysluplnosti, a ne pouze kvůli výhodám, které poskytuje Policie České republiky.

Na základě těchto výsledků můžeme konstatovat, že existují pouze malé rozdíly v tom, co motivovalo podřízené policisty ve srovnání s jejich nadřízenými ke vstupu k Policii České republiky. Různorodost práce, stabilita a smysluplnost náplně práce u podřízených jasně zvítězila. U nadřízených se tyto většinou opakovaly, avšak nejvíce odpovědí zaznamenala služba společnosti. Tato zjištění mohou být zajímavá pro vedoucí policie při formulaci strategií pro možné zaujmutí nových zájemců pro práci u policie.

ZVLÁŠTNÍ ČÁST

Otázka č. 5

Zvláštní část začíná otázkou číslo pět. Tato otázka je škálovací a je možné uvést pouze jednu odpověď ze čtyř možností. Jak je již výše zmíněno, jedna otázka je zformulovaná pro nadřízené policisty a druhá pro podřízené, kdy možnosti odpovědí jsou stejné.

U nadřízených se ptáme na jejich subjektivní názor, zdali si myslí, že motivují své podřízené k vyvíjení iniciativy ve službě a získané výsledky následně porovnáme s šetřením u podřízených příslušníků, kterých se ptáme, jestli se cítí být dostatečně motivováni k vyvíjení iniciativy ve službě ze strany jejich nadřízených.

Při porovnání těchto odpovědí dojdeme k výsledku, ve kterém můžeme zjistit, jestli by se situace ohledně motivace podřízených příslušníků mohla zlepšit. Často se vyskytuje fakt, při kterém si nadřízený subjekt může myslet, že je jeho motivace podřízených správná. Ve skutečnosti tomu tak nemusí vždy být.

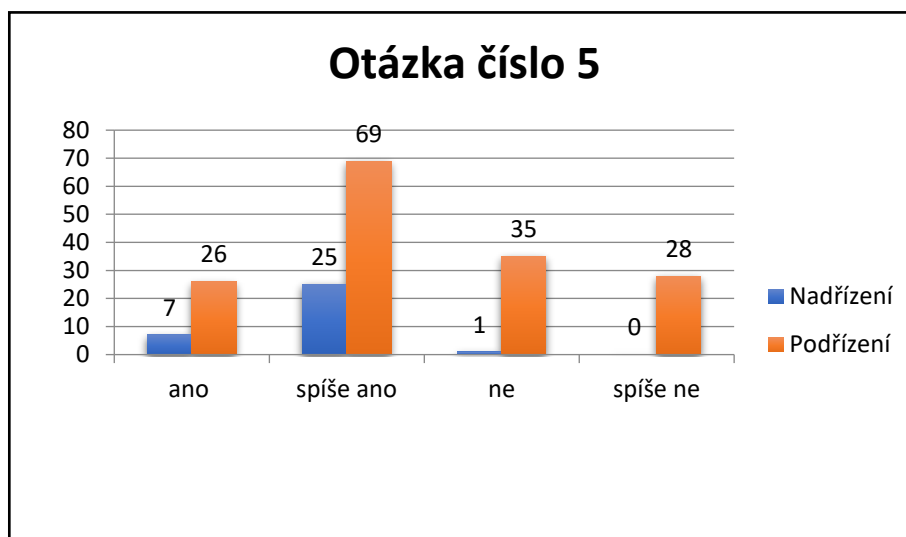
Ovšem je tu také častá situace, kdy podřízený policista neumí dát najevo svůj názor a nevznese potřebné námitky ke zlepšení dané situace.

Tím pádem nadřízený policista nemá ani možnost zjistit určité negativní skutečnosti, které ovlivňují motivaci podřízených ve službě.

N - *Myslíte si, že dostatečně motivujete své podřízené k iniciativě ve službě?*

P - *Cítíte se být dostatečně motivováni k vyvíjení iniciativy ve službě ze strany svých nadřízených?*

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne



Obrázek č. 5 – stav motivace podřízených (zdroj - vlastní zpracování)

Z výsledků dotazníku vyplývá, že většina respondentů, ať už nadřízení nebo podřízení, vnímá svou motivaci k iniciativě ve službě pozitivně. Zatímco 32 respondentů nadřízených a 95 respondentů podřízených odpovědělo "ano" nebo "spíše ano", pouze 1 nadřízený a 63 podřízených odpovědělo "ne" nebo "spíše ne". Tento rozdíl naznačuje, že značná část podřízených policistů má odlišný názor při motivaci od nadřízených k vyvíjení iniciativy ve službě.

Toto zjištění může mít důležité implikace pro nadřízené příslušníky při rozvoji strategií a opatření k posílení motivace a podpory iniciativy mezi podřízenými policisty. Je důležité, aby nadřízení byli schopni efektivně motivovat své podřízené k aktivnímu zapojení se do služby a vytváření prostředí, které podporuje iniciativu a profesní rozvoj. Tímto způsobem lze posílit pracovní morálku a výkonnost celého týmu policistů.

Otázka č. 6

V šesté otázce má respondent možnost výběru z několika odpovědí. Může jich uvést i více. Dále má možnost zaznamenání i své vlastní odpovědi.

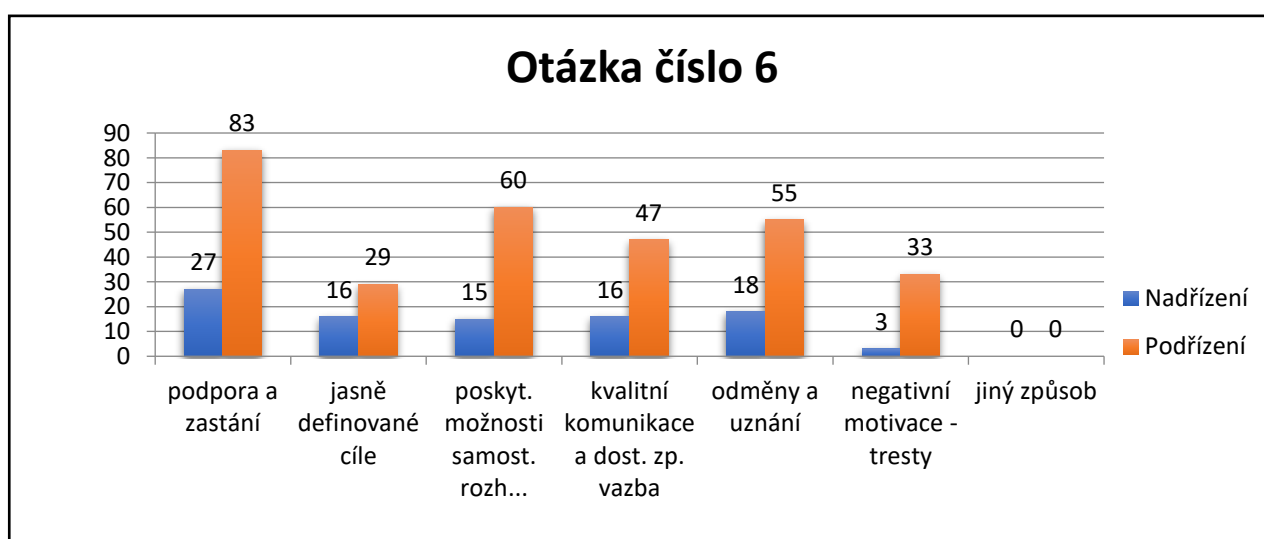
V této části se zabýváme metodou, jakou nadřízení podporují své podřízené k projevování iniciativy ve službě. Poskytneme pohled nadřízeného, který uvede svůj způsob motivace podřízených a také pohled podřízeného, který popíše, jakým způsobem je motivován k projevování iniciativy ve službě. Tyto výsledky nám mohou poskytnout informace o účinnosti motivace ze strany nadřízených, a co přesně podněcuje podřízené k projevování iniciativy ve službě.

Objasní se nám hypotéza, která nám uvádí, že nadřízení příslušníci nejvíce motivují své podřízené skrze odměny, uznání a podporu i zastáním se.

N - Jakým způsobem motivujete k iniciativě ve službě své podřízené?

P - Jakým způsobem vás motivuje k iniciativě ve službě váš nadřízený?

- podpora a zastání
- jasně definované cíle
- poskytování možnosti samostatného rozhodování a prostoru pro jejich/svou činnost
- kvalitní komunikace a dostatečná zpětná vazba
- odměny a uznání
- negativní motivace - tresty
- jiný způsob:



Obrázek č. 6 – způsob motivace podřízených (zdroj - vlastní zpracování)

Z výsledků dotazníku vyplývá, že jak nadřízení, tak podřízení vnímají podporu a zastání jako nejúčinnější prostředek motivace k projevování iniciativy ve službě. 83 podřízených a 27 nadřízených uvedlo, že tato forma podpory a zastání je pro ně klíčová. Dalšími významnými faktory jsou poskytování možnosti samostatného rozhodování a prostoru pro svou činnost nebo odměny a uznání.

Zajímavé je, že 33 podřízených uvádí negativní motivaci formou trestů jako faktor, kterým jsou motivováni k iniciativě ve službě, zatímco pouze 3 nadřízení se s tímto názorem ztotožňuje. Tento rozdíl může naznačovat odlišné vnímání motivace mezi oběma skupinami.

Celkově lze konstatovat, že podpora a zastání, odměny a uznání či poskytování možnosti pro svou činnost jsou klíčovými faktory motivace k iniciativě ve službě jak pro nadřízené, tak pro podřízené. Tato zjištění mohou být cenná pro řídicí subjekty policie při formování strategií motivace a podpory podřízených v jejich služebním prostředí.

Otázka č. 7

Otázka číslo sedm je opět škálovací, kdy je možná pouze jedna zaškrtnutá odpověď.

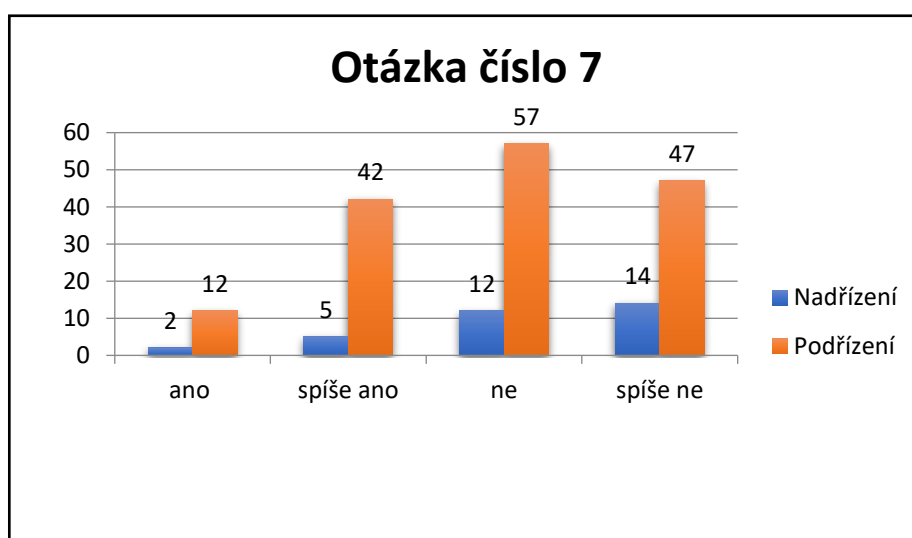
Zde se snažíme zjistit, zda je vůbec v silách nadřízeného policisty dostatečně a účinně motivovat své podřízené k iniciativě ve službě. Například velkou motivací pro podřízené jsou často finanční odměny. Tuto motivaci ale nadřízený podřízeným většinou nemůže splnit, jelikož nedisponuje potřebným rozpočtem, kterým by mohl dostatečně motivovat své podřízené. Musíme ale brát v potaz, že podřízení policisté většinou nemohou přímo vidět do těchto záležitostí, které má na starost příslušný nadřízený policista. Takže je možné, že podřízení policisté mohou mít zkreslenou představu o této situaci s potřebnými prostředky nadřízeného.

V této otázce zjistíme, co si o této problematice myslí nadřízení policisté a taktéž i podřízení a následně tyto výsledky porovnáme.

N - Myslíte si, že disponujete potřebnými prostředky (finance, kompetence atd.) k motivaci podřízených pro jejich vyvíjení iniciativy ve službě?

P - Myslíte si, že váš nadřízený disponuje potřebnými prostředky (finance, kompetence atd.) k vaší motivaci pro vyvíjení iniciativy ve službě?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne



Obrázek č. 7 – prostředky nadřízených (zdroj - vlastní zpracování)

Z výsledků dotazníku je patrné, že většina respondentů, jak nadřízení, tak podřízení, má pocit, že jim nejsou poskytnuty dostatečné prostředky pro motivaci podřízených k vyvíjení iniciativy ve službě. Zatímco 19 nadřízených a 99 podřízených odpovědělo "ne" nebo "spíše ne", pouze 7 nadřízených a 54 podřízených odpovědělo "ano" nebo "spíše ano".

Tento výrazný rozdíl mezi vnímáním dostupnosti potřebných prostředků pro motivaci k iniciativě ve službě naznačuje možnou nedostatečnou podporu ze strany managementu. Nedostatek financí, kompetencí nebo jiných prostředků

může zpomalovat proces motivace zaměstnanců k aktivnímu přístupu k práci a zapojení se do služby.

Je důležité, aby vedení policie přezkoumalo tyto výsledky a přijalo opatření ke zlepšení dostupnosti potřebných prostředků pro motivaci zaměstnanců. To může zahrnovat investice do školení, rozvoje a poskytování potřebných finančních prostředků. Tím by se mohla vytvořit podpůrnější pracovní kultura, která povzbuzuje příslušníky k aktivnímu přístupu a iniciativě ve službě.

Otázka č. 8

Škálovací otázka číslo osm nám opět umožňuje zvolit pouze jednu odpověď.

Touto otázkou se dostáváme k pojmu demotivace, která může negativně ovlivnit jak vztah mezi podřízeným a nadřízeným, tak i obecně celé fungování ve službě. Demotivace nemusí vyplývat pouze ze strany nadřízených, ale i z mnoha faktorů, které přináší služba u policie jako taková.

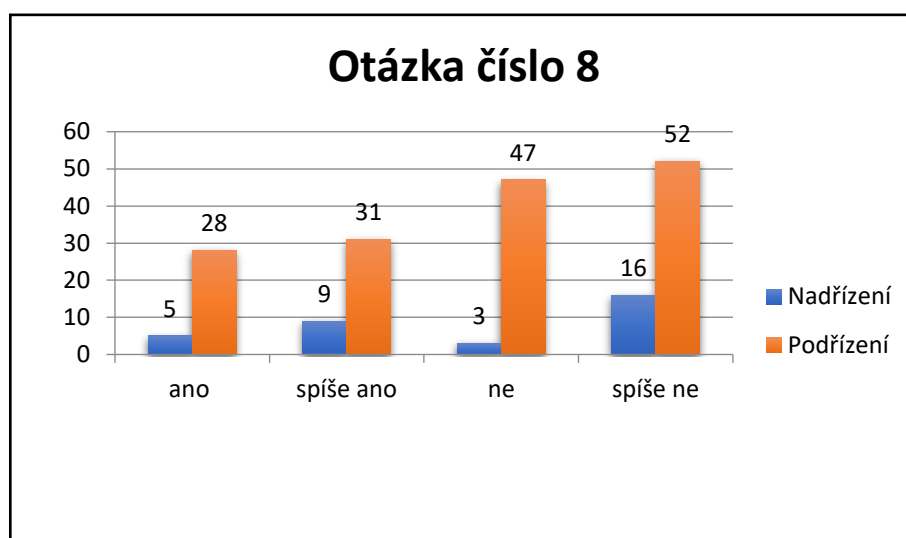
Touto otázkou zkoumáme postoj obou respondentů ohledně možné demotivace ze strany nadřízených, která nemusí být vždy záměrná a nadřízený si ji nemusí uvědomit. Mluvíme například o zaneprázdněnosti nadřízeného a následné špatné komunikaci či nedostatečné zpětné vazbě podřízeným. Nastávají i situace, kdy mají oba subjekty mezi sebou nějaký konflikt a provádějí si navzájem neplechy, přičemž je pochopitelné, že větší pravomoci k případným neplechám má nadřízený.

Výsledky obou skupin respondentů se porovnají a bude možné vyčíst, jak vnímají úroveň demotivace podřízení a jak na to pohlíží nadřízení policisté.

N - Myslíte si, že můžete demotivovat (úmyslně/neúmyslně) své podřízené?

P - Cítíte se být jakýmkoliv způsobem (úmyslným/neúmyslným) demotivováni ze strany svých nadřízených?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne



Obrázek číslo 8 – stav demotivace u podřízených (zdroj - vlastní zpracování)

Z výsledků dotazníku vyplývá, že většina respondentů, jak nadřízení, tak podřízení, nemají pocit, že nadřízení demotivují své podřízené, ať už úmyslně nebo neúmyslně. Zatímco 14 nadřízených a 59 podřízených odpovědělo "ano" nebo "spíše ano", pouze 8 nadřízených a 47 podřízených odpovědělo "ne" nebo "spíše ne".

Tento výsledek naznačuje, že existuje povědomí o možnosti demotivace ze strany nadřízených a podřízených. To může být způsobeno různými faktory, které jsou uvedeny v otázce číslo 9.

Je důležité, aby vedení policie věnovalo pozornost těmto výsledkům a podniklo kroky k minimalizaci možné demotivace mezi nadřízenými a podřízenými. To může zahrnovat poskytování lepších školení v oblasti komunikace a

leadershipu, vytváření podpůrnějšího pracovního prostředí a zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. Taková opatření mohou vést k lepší spolupráci, vyšší motivaci a efektivnějšímu fungování ve službě.

Otázka č. 9

V této otázce má respondent možnost vybrat si z několika možností. Může označit více než jeden způsob demotivace, a případně může vyjádřit svými vlastními slovy své vlastní pocity. Tato otázka je nepovinná, z čehož vyplývá, že pokud se respondent necítí demotivován ze strany nadřízeného nebo z pohledu nadřízeného nedemotivuje své podřízené, není nutné vybrat žádnou z odpovědí a může přejít na další otázku.

Jak je již dříve uvedeno, jedná se o pokračování otázky číslo osm. V této otázce zkoumáme u respondentů způsoby, kterými mohou demotivovat nebo jsou demotivováni.

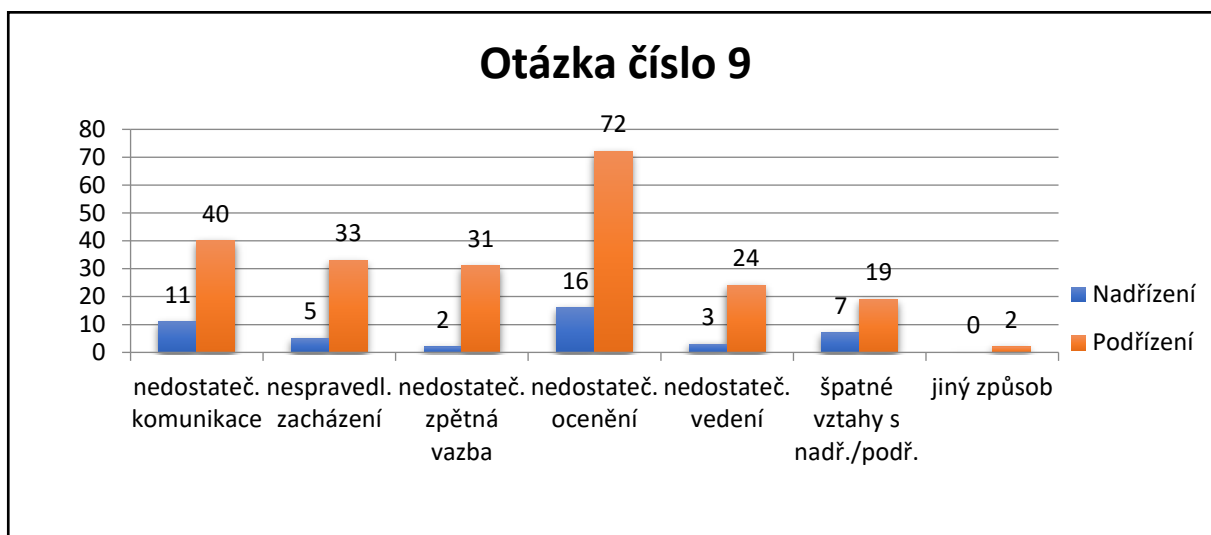
Při srovnání zjišťujeme, v čem oba subjekty většinou vidí problém, který může případně demotivovat podřízené.

Z těchto identifikovaných chyb se následně zejména nadřízený policista může poučit a pracovat na faktorech, které mohou demotivovat podřízené ve službě.

N -Popřípadě, jakým způsobem můžete demotivovat své podřízené?

P - Popřípadě, jakým způsobem se cítíte být demotivováni ze strany svých nadřízených?

- nedostatečná komunikace
- nespravedlivé zacházení
- nedostatečná zpětná vazba
- nedostatečné ocenění
- nedostatečné vedení
- špatné vztahy s nadřízeným/podřízeným
- jiný způsob:



Obrázek č. 9 – způsob demotivace podřízených (zdroj – vlastní zpracování)

Z výsledků dotazníku vyplývá, že existuje několik způsobů, jak mohou nadřízení demotivovat své podřízené, a jak se mohou podřízení cítit demotivováni ze strany svých nadřízených.

Nejčastěji uváděnými způsoby demotivace jsou nedostatečné ocenění, nedostatečná komunikace a nespravedlivé zacházení. Nedostatečné ocenění je u podřízených značným důvodem jejich demotivace, avšak podřízení toto často nemohou ovlivnit z důvodu nedostatečných prostředků.

Dalšími způsoby demotivace jsou nedostatečná zpětná vazba, nedostatečné vedení a špatné vztahy s nadřízenými nebo podřízenými. Tyto faktory mohou podle výsledků dotazníku také přispívat k nízké motivaci a sníženému výkonu v pracovním prostředí. Jako jiné způsoby uvedly podřízení shodně neochotu nadřízených k různým úkonům s podřízeným.

Je zřejmé, že demotivace může mít různé formy a projevovat se různými způsoby, což může negativně ovlivňovat pracovní prostředí a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Je třeba tyto faktory identifikovat a řešit je, aby bylo dosaženo efektivního a motivujícího pracovního prostředí.

Otázka č. 10

V poslední otázce obou dotazníků má respondent možnost vybrat si více než jednu odpověď a dokonce uvést i vlastní názor.

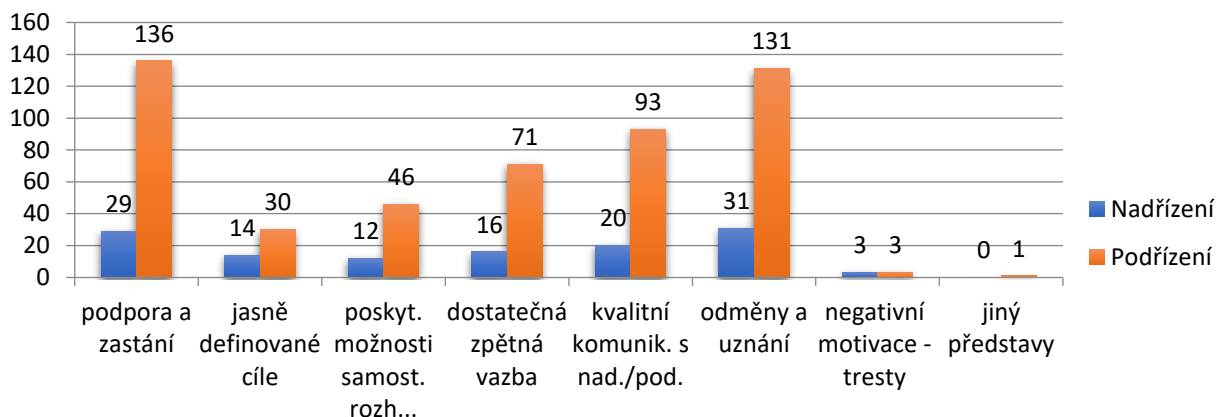
Tato otázka nám poskytuje představu obou stran o tom, jak by měli být podřízení policisté dostatečně motivováni k projevování iniciativy ve službě. Tyto představy nám poskytnou informace, které můžeme využít ke zlepšení vztahů mezi oběma stranami s cílem zvýšit výkony ve službě a potenciálně zlepšit vnímání policie veřejností.

N - Jaká je vaše představa o dostatečné motivaci podřízených k iniciativě ve službě?

P - Jaká je vaše představa dostatečné motivace k iniciativě ve službě ze strany nadřízeného?

- podpora a zastání
- jasně definované cíle
- možnost samostatného rozhodování
- dostatečná zpětná vazba
- kvalitní komunikace s nadřízenými/podřízenými
- odměny a uznání
- negativní motivace - tresty
- jiné představy:

Otázka číslo 10



Obrázek č. 10 – představa dostatečné motivace (zdroj - vlastní zpracování)

Z výsledků dotazníku vyplývá, že jak nadřízení, tak podřízení mají jasnou představu o tom, co by měla zahrnovat dostatečná motivace k iniciativě ve službě.

Nejčastěji uváděnými faktory motivace jsou podpora a zastání, kterou považuje za důležitou 136 podřízených a 29 nadřízených. Dalšími klíčovými faktory jsou odměny a uznání, na které se zaměřuje 131 podřízených a 31 nadřízených. Kvalitní komunikace s nadřízenými a podřízenými je také významným prvkem motivace podle 93 podřízených a 20 nadřízených.

Dostatečná zpětná vazba a jasné definované cíle jsou dalšími aspekty, které jsou vnímány jako důležité pro motivaci k iniciativě ve službě. Tyto faktory byly uváděny méně často, avšak stále představují podstatnou část respondentů.

Je zajímavé, že negativní motivace formou trestů je minimálně uváděna, což naznačuje, že pozitivní přístup k motivaci je preferovaným směrem. Jiný způsob uvedl pouze jeden podřízený, a to kvalitní teambuilding.

Celkově lze říci, že většina respondentů si přeje podporu, uznání, a odměny a uznání, aby se cítili dostatečně motivováni k projevování iniciativy ve službě. Tyto poznatky mohou být cenné pro vedení policie při tvorbě strategií

motivace a podpory příslušníků s cílem zlepšit výkony a efektivitu práce v rámci policejních služeb.

9.2 Vyhodnocení cílů práce

Hlavní cíl této bakalářské práce bylo poskytnutí uceleného náhledu do problematiky motivace policistů ze strany jejich nadřízených k iniciativě ve službě. Za tímto účelem jsem nejprve v teoretické části popsal potřebné informace, které je potřeba znát v souvislosti s touto problematikou. Zejména jsem se tomuto cíli věnoval v kapitole číslo sedm s názvem Motivace a její úloha u Policie České republiky. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření u nadřízených a podřízených policistů, které poskytlo důležité informace ohledně motivace podřízených ze strany jejich nadřízených k iniciativě ve službě. Pro splnění tohoto cíle jsem respondentům umožnil uvést v některých otázkách své vlastní odpovědi.

Dále byly stanoveny dílčí cíle, které bylo nutné zjistit především z empirické části této bakalářské práce.

Nejúčinnější motivací podřízených policistů byly dotazníkovým šetřením zjištěny způsoby podpora a zastání od nadřízených, ale i odměny a uznání.

Nejčastější způsob demotivace byl uváděn nedostatečné ocenění či nedostatečná komunikace a nespravedlivé zacházení.

Potřebné síly a prostředky nadřízeného, které jsou určeny pro motivaci nadřízených k iniciativě ve službě, dle dotazníkového šetření, nejsou zpravidla dostatečné pro zajištění potřebného úsilí podřízených ke kvalitnímu výsledku ve službě.

9.3 Vyhodnocení hypotéz

1) Většina podřízených policistů je dostatečně motivována k iniciativě ve službě ze strany svých nadřízených.

S touto hypotézou je spojena otázka číslo 5, kde toto tvrzení bylo potvrzeno. Většina respondentů tuto hypotézu shodně uvedla, avšak opačný názor mělo nezanedbatelné množství respondentů.

2) Nadřízený nejvíce motivuje své podřízené skrze odměny, uznání a podporu a zastáním se.

Zde se odkazujeme na otázku číslo 6. Výsledky otázky číslo šest opět potvrzují tuto hypotézu, která uvádí nejčastější způsob motivace podporu a zastání od nadřízeného i odměny a uznání.

3) Nadřízený policista spíše nedisponuje potřebnými prostředky k motivaci pro vyvíjení iniciativy ve službě u podřízených.

Hypotéza číslo tři je spjatá s otázkou číslo 7, kde je dle výsledků patrné, že většina nadřízených i podřízených má pocit, že jim nejsou poskytnuty dostatečné prostředky pro motivaci podřízených k vyvíjení iniciativy ve službě. Avšak nezanedbatelná část podřízených respondentů odpovídala jiným způsobem.

4) Demotivace ze strany nadřízených je ojedinělá, přičemž nejčastějším důvodem jsou špatné vztahy s nadřízeným a podřízeným.

Tato hypotéza je spojena s otázkami číslo 8 a 9. První část hypotézy je potvrzena. Většina respondentů nemá pocit, že nadřízení demotivují své podřízené, ať už úmyslně nebo neúmyslně. Ale opět je zde nepatrný počet spíše podřízených policistů, kteří nějakou demotivaci ze strany jejich nadřízených cítí.

Druhá část hypotézy je vyvrácena. Výsledky dotazníkového šetření poukazují na nejčastější způsob demotivace, a to je nedostatečné ocenění.

9.4 Diskuze

V bakalářské práci jsem podrobně zkoumal vliv motivace nadřízených na podřízené k iniciativě policistů ve službě. Z teoretického pohledu byly identifikovány různé způsoby motivace. Dotazníkové šetření mezi nadřízenými a podřízenými policisty odhalilo, že tyto faktory skutečně hrají klíčovou roli v motivaci. Podle výsledků bylo zjištěno, že nejúčinnější motivací pro podřízené je právě podpora a uznání ze strany nadřízených, spolu s adekvátními odměnami.

Nicméně, výzkum také ukázal, že nedostatečné ocenění, komunikace a nespravedlivé zacházení jsou hlavními faktory demotivace. To naznačuje, že nadřízení nemusí mít dostatečné prostředky nebo strategie pro efektivní motivaci svých podřízených.

Vyhodnocení hypotéz dále potvrdilo, že většina podřízených policistů je motivována k iniciativě, avšak existuje nepatrná část, která se necítí dostatečně motivována. Nadřízení se především spoléhají na odměny, uznání a podporu jako prostředky motivace, ale stále existuje prostor pro zlepšení.

Na základě těchto zjištění lze navrhnout několik doporučení pro zlepšení motivace podřízených policistů. Patří sem například posílení komunikace a transparentnosti mezi nadřízenými a podřízenými, což se může realizovat prostřednictvím teambuildingu nebo zajištěním prostoru pro řešení služebních problémů, kde je možné přednášet různé připomínky či doporučení. Tímto lze předejít různým konfliktním situacím mezi podřízeným a nadřízeným, kdy si lze konflikty vyřešit v dané diskusi. Avšak zde se můžeme setkat s otázkou, zda Policie České republiky poskytuje možnost řídicím subjektům možnost rozvíjet své manažerské dovednosti. Pak se stává náročným úkolem vést skupinu jednotlivců jako vedoucí entita bez možnosti získání nezbytných znalostí pro tuto řídicí činnost. Dále je třeba se zaměřit na zajištění adekvátních prostředků pro motivaci, což znamená vylepšení systému odměňování podřízených policistů za jejich kvalitně odvedenou práci. To následně podřízeného policistu opět bude motivovat k další kvalitně odvedené práci. Díky dotazníkovému šetření sice musíme uvědomit, že nadřízení policisté většinou nedisponují potřebnými prostředky k odměňování svých podřízených. Tomuto problému by se měli věnovat vedoucí

subjekty na vyšších pozicích, ne na základních výkonných orgánech služby pořádkové policie. Avšak pokud nadřízený tyto prostředky má, měl by se zachovat spravedlivě a rozdělit je dle kvality splnění služebních povinností.

Implementace těchto doporučení by mohla vést ke zlepšení motivace policistů a podpořit jejich iniciativu ve službě, což by mělo pozitivní dopad na celkový výkon a efektivitu policejních složek v očích veřejnosti.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem motivace nadřízených policistů ze strany jejich nadřízených ve výkonných organizačních článcích služby pořádkové policie v Praze a následným podněcováním iniciativy ve službě.

Obsahuje teoretickou a empirickou část. Teoretická část práce začíná představením Policie České republiky jako celku, následně se soustředí na konkrétní část tohoto bezpečnostního sboru, a to na službu pořádkové policie. Zde se zaměřuje na historii, strukturu a výkonné organizační články této služby. Podrobněji se zabývá základními úkoly, formami činností a služebními pomůckami používanými na těchto článcích. Dále analyzuje management těchto článků včetně popisu jednotlivých hodnot. Následně se věnuje základním úkolům policistů a motivaci v rámci Policie České republiky, která je úzce spojena s cílem práce.

Empirická část je založena na výzkumném šetření, provedeném metodou polostrukturovaných dotazníků, rozdělených mezi nadřízené a podřízené policisty sloužících ve výkonných organizačních článcích služby pořádkové policie v Praze. Hlavním cílem této části bylo získat ucelený pohled na motivaci podřízených policistů a následnou iniciativu ve službě ze strany jejich nadřízených. Obsahuje analýzu dat z obou dotazníků a jejich srovnání. V závěru praktické části se uvádí shrnutí cílů, vyhodnocení hypotéz a diskuse nad získanými výsledky.

Toto téma bylo vybráno na základě pozorování nedostatečné iniciativy ve službě některých podřízených policistů a pozitivní osobní zkušenosti, že nadřízení policisté mohou mít významný vliv na podněcování iniciativy ve službě. Dle mého úsudku je cíl práce naplněn. Bakalářská práce kombinuje teoretické znalosti podložené ověřenými zdroji s praktickými zkušenostmi získanými od aktivně sloužících policistů, kteří mohli svůj postoj vyjádřit anonymně.

10. Seznam použité literatury

Monografie

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy : vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 9788072511983.

BAUM, Detlef. *Výzkumné metody v sociální práci*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2014. ISBN 978-80-7464-390-3.

BRUCE, A., 2011. *Manager's guide to motivating employees*. 2nd ed. New York: McGraw- Hill Education. ISBN 978-0-07-177297-6.

CHMELA, Zdeněk. *Management výkonných organizačních článků*. Praha: Vydavatelství PA ČR, 2007. ISBN 9788072512591.

DALECKÝ, Jan. *Vybrané problémy služby pořádkové policie*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2009. ISBN 978-80-7251-303-1.

FILÁK, Antonín. *Základy teorie policejně-bezpečnostní činnosti II*. Praha: Police history, 2006. ISBN 8086477339.

HABICH, Lukáš a KLOUBEK, Martin. *Činnost policejních služeb: stav k 1.6.2019*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2019. ISBN 9788072514816.

HEŘMAN, Radomír. *Pořádková činnost policie: vybrané kapitoly I*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2022. ISBN 9788072515271.

HRINKO, Martin. *Pořádková činnost policie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2020. ISBN 978-80-7380-793-1.

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

MACEK, Pavel. *Pořádková činnost policie: (zvláštní část)*. Praha: Police History, 2003. ISBN 8086477169.

MACEK, Pavel a UHLÍŘ, Lubomír. *Dějiny policie a četnictva*. Praha: Themis, 1997. ISBN 8085821524.

MATES, Pavel. *Zákon o policii s komentářem*. 3. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2023. ISBN 9788073809171.

PILAŘOVÁ, I., 2016. *Leadership & management development*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5721-6.

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY: *Police of the Czech Republic*. 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017. ISBN 978-80-270-0664-9.

TOMEK, Petr. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů: s komentářem, poznámkami a judikaturou. Právo (ANAG)*. 2007-. Olomouc: ANAG, 2007-. ISBN 9788075542342.

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

VANGELI, Benedikt. *Zákon o Policii České republiky: komentář. Beckovy texty zákonů s komentářem*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-142-0.

VOKUŠ, Jiří. *Policie České republiky: Police of the Czech Republic : pomáhat a chránit*. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010. ISBN 978-80-254-6098-6.

Zákonná úprava

Zákon číslo 219/1999 Sb. o ozbrojených silách České republiky. In: *Zákony pro lidi* [online].[cit.2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-219>

Zákon číslo 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů. In: *Zákony pro lidi* [online].[cit.2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-239>

Zákon číslo 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Zákony pro lidi* [online].[cit.2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361>

příloha nařízení vlády č. 104/2005 Sb. - Nařízení vlády, kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech. In: *Zákony pro lidi* [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-104>

Zákon číslo 273/2008 Sb. o Policii České republiky. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-273>

Zákon číslo 250/2016 Sb. o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich. In: *Zákony pro lidi* [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-250>

Interní akty řízení

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 200/2007, kterým se vydává spisový a skartační řád Policie České republiky – plán služeb upřesnit článek atd.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 4/2009, o provádění služební přípravy příslušníků Policie České republiky – povinnosti policisty

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 180/2012, o plnění základních úkolů služby pořádkové policie

Pokyn policejního prezidenta č. 170/2015 - spisový řád

Pokyn policejního prezidenta č. 151/2018, o mobilním přístupu k informačním systémům, komunikaci, přenosu obrazových, textových a zvukových záznamů, ukládání úkolů a jiných službách podpory výkonu činnosti Policie České republiky (o mobilní bezpečné platformě)

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 130/2020, o zajišťování vnitřního pořádku a bezpečnosti

Kvalifikační práce

STEKLÝ, Martin. *Motivace příslušníků Policie České republiky k výkonu služby*. [online]. Kladno. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/81647234.pdf>. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Fakulta biomedicínského inženýrství. Mgr. Jaroslav Hovorka

11. Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - zařazení respondenta

Obrázek č. 2 - hodnotní označení respondentů

Obrázek č. 3 - délka služby u Policie České republiky

Obrázek č. 4 - motivace vstupu k Policii České republiky

Obrázek č. 5 - stav motivace podřízených

Obrázek č. 6 - způsob motivace podřízených

Obrázek č. 7 - prostředky nadřízených

Obrázek č. 8 - stav demotivace u podřízených

Obrázek č. 9 - způsob demotivace podřízených

Obrázek č. 10 - představa dostatečné motivace

12. Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro nadřízené

Vážení kolegové,

děkuji Vám za vyplnění dotazníku k bakalářské práci, který si klade za cíl poskytnout ucelený náhled do motivace policistů k vyvíjení iniciativy ve službě ze strany jejich nadřízených. Byl bych rád, kdyby tento dotazník pomohl přispět ke zlepšení pracovních vztahů na pracovišti mezi podřízeným a nadřízeným. V neposlední řadě nám přinese užitečné informace, které by mohly zpříjemnit fungování uvnitř našeho bezpečnostního sboru.

Adrian Assar

Obecná část

1. U jakého organizačního článku služby pořádkové policie v Praze sloužíte?

Vyberte jednu odpověď

- Místní oddělení policie
- Pohotovostní motorizovaná jednotka
- Oddělení hlídkové služby
- Pohotovostní a eskortní oddělení
- Speciální pořádková jednotka
- Zásahová jednotka
- Oddělení Metro
- Poříční oddělení
- Oddělení služební hipologie
- Oddělení služební kynologie

2. Jaké je vaše hodnostní označení?

- vlastní odpověď

3. Jak dlouho sloužíte u Policie České republiky?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- méně jak 3 roky
- 3-10 let
- 10-15 let
- 15 a více let

4. Co vás motivovalo začít pracovat u Policie České republiky?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- různorodost práce
- stabilní zaměstnání
- kariérní postup
- smysluplnost náplně práce
- služba společnosti
- pracovní doba
- výsluhový příspěvek
- náborový příspěvek
- jiná motivace:

Zvláštní část

5. Myslíte si, že dostatečně motivujete své podřízené k iniciativě ve službě?

Vyberte jednu odpověď

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

6. Jakým způsobem motivujete k iniciativě ve službě své podřízené?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- podpora a zastání
- jasně definované cíle
- poskytování možnosti samostatného rozhodování a prostoru pro jejich činnost
- kvalitní komunikace a dostatečná zpětná vazba
- odměny a uznání
- negativní motivace - tresty
- jiný způsob:.....

7. Myslíte si, že disponujete potřebnými prostředky (finance, kompetence atd.) k motivaci podřízených pro jejich vyvíjení iniciativy ve službě?

Vyberte jednu odpověď

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

8. Myslíte si, že můžete demotivovat (úmyslně/neúmyslně) své podřízené?

Vyberte jednu odpověď

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

9. Popřípadě, jakým způsobem můžete demotivovat své podřízené?

Vyberte jednu nebo více odpovědí. Pokud nedemotivujete, neoznačujte žádnou z odpovědí.

- nedostatečná komunikace
- nespravedlivé zacházení
- nedostatečná zpětná vazba
- nedostatečné ocenění
- nedostatečné vedení
- špatné vztahy s podřízeným
- jiný způsob:.....

10. Jaká je vaše představa o dostatečné motivaci podřízených k iniciativě ve službě?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- podpora a zastání
- jasně definované cíle
- možnost samostatného rozhodování
- dostatečná zpětná vazba
- kvalitní komunikace s podřízenými
- odměny a uznání
- negativní motivace - tresty
- jiné představy:

Příloha 2 – Dotazník pro podřízené

Vážení kolegové,

děkuji Vám za vyplnění dotazníku k bakalářské práci, který si klade za cíl poskytnout ucelený náhled do motivace policistů k vyvíjení iniciativy ve službě ze strany jejich nadřízených. Byl bych rád, kdyby tento dotazník pomohl přispět ke zlepšení pracovních vztahů na pracovišti mezi podřízeným a nadřízeným. V neposlední řadě nám přinese užitečné informace, které by mohly zpříjemnit fungování uvnitř našeho bezpečnostního sboru.

Adrian Assar

Obecná část

1. U jakého organizačního článku služby pořádkové policie v Praze sloužíte?

Vyberte jednu odpověď

- Místní oddělení policie
- Pohotovostní motorizovaná jednotka
- Oddělení hlídkové služby
- Pohotovostní a eskortní oddělení
- Speciální pořádková jednotka
- Zásahová jednotka
- Oddělení Metro
- Poříční oddělení
- Oddělení služební hipologie
- Oddělení služební kynologie

2. Jaké je vaše hodnostní označení?

- vlastní odpověď

3. Jak dlouho sloužíte u Policie České republiky?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- méně jak 3 roky
- 3-10 let
- 10-15 let
- 15 a více let

4. Co vás motivovalo začít pracovat u Policie České republiky?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- různorodost práce
- stabilní zaměstnání
- kariérní postup
- smysluplnost náplně práce
- služba společnosti
- pracovní doba
- výsluhový příspěvek
- náborový příspěvek
- jiná motivace:

Zvláštní část

5. Cítíte se být dostatečně motivováni k vyvíjení iniciativy ve službě ze strany svých nadřízených?

Vyberte jednu odpověď

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

6. Jakým způsobem vás motivuje k iniciativě ve službě váš nadřízený?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- podpora a zastání
- jasně definované cíle
- poskytování možnosti samostatného rozhodování a prostoru pro svou činnost
- kvalitní komunikace a dostatečná zpětná vazba
- odměny a uznání
- negativní motivace - tresty
- jiný způsob:.....

**7. Myslíte si, že váš nadřízený disponuje potřebnými prostředky (finan-
ce, kompetence atd.) k vaší motivaci pro vyvíjení iniciativy ve služ-
bě?**

Vyberte jednu odpověď

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

**8. Cítíte se být jakýmkoliv způsobem (úmyslným/neúmyslným) demoti-
vováni ze strany svých nadřízených?**

Vyberte jednu odpověď

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

9. Popřípadě, jakým způsobem se cítíte být demotivováni ze strany svých nadřízených?

Vyberte jednu nebo více odpovědí. Pokud nedemotivujete, neoznačujte žádnou z odpovědí.

- nedostatečná komunikace
- nespravedlivé zacházení
- nedostatečná zpětná vazba
- nedostatečné ocenění
- nedostatečné vedení
- špatné vztahy s nadřízeným
- jiný způsob:.....

10. Jaká je vaše představa dostatečné motivace k iniciativě ve službě ze strany nadřízeného?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- podpora a zastání
- jasně definované cíle
- možnost samostatného rozhodování
- dostatečná zpětná vazba
- kvalitní komunikace s nadřízenými
- odměny a uznání
- negativní motivace - tresty
- jiné představy: