

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2023

**BC. JAN ZÁZVORKA**

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Fakulta bezpečnostně právní

Katedra managementu a informatiky

**Policejní manažer jako determinant  
efektivního řízení**

*Diplomová práce*

Police manager as a determinant of efficient management

Master thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

**JUDr. Zdeněk Kropáč Ph.D.**

AUTOR PRÁCE

**Bc. Jan Zázvorka**

PRAHA

2023

## **Čestné prohlášení**

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

V Praze, dne 1. 3. 2023

Bc. Jan Zázvorka

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád zdvořile poděkoval vedoucímu práce JUDr. Zdeňku Kropáčovi, Ph.D., za jeho nemalý čas a ochotu investovanou v prospěch tvůrčích hodnot obsažených v této diplomové práci.

## **ANOTACE**

Smyslem této práce je dojít k poznání a identifikaci role manažera základního stupně řízení ve specifických podmínkách, který je zastoupen osobou vedoucího základního organizačního článku pořádkové policie České republiky. A následně nalézt účelné zdroje, které se významně podílí na kvalitě odváděné práce. Za tímto účelem obsahuje teoretická část rešerši odborné literatury, která se věnuje především oblastem systému managementu jako takovému, osobnosti manažera, způsobech a možnostech jeho jednání. Praktická část je tvořena rozhovory s vedoucími pracovníky s cílem zajistit relevantní informace k nalezení východisek pro detekci, vývoj a udržení žádoucího pracovního výkonu. Závěr práce obsahuje shrnutí a doporučení, pro aplikaci efektivnějšího řízení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

manažerská osobnost \* styl vedení \* vůdce \* improvizace \* hrdost \* jednota

## **ABSTRACT**

My thesis is focused on a role of the basic level manager in specific conditions, who is represented by the head of the Public Order Police Service elementary unit. The purpose of the thesis is to identify the role of the manager in and to find a productive way that would contribute to the quality of the work. The theoretical part is based on a professional literature research, which is mainly devoted to the areas of the management system as such, the personality of the manager and his skills. The Practical part uses the method of guided interviews with senior staff in order to produce relevant information for the subsequent investigation to determine the starting points for detecting, developing and maintaining the desired work performance. The conclusion of the thesis contains a summary and recommendations for more effective management.

## **KEY WORDS**

manager's personality \* leadership style \* leader \* improvisation \* pride \* unity

## **OBSAH**

<b>1 ŘEŠENÝ PROBLÉM, CÍLE A METODY.....</b>	<b>7</b>
1.1 Řešený problém .....	7
1.2 Cíle práce.....	8
1.3 Metody.....	9
<b>2 TEORETICKÉ SOUVISLOSTI ŘEŠENÉHO PROBLÉMU.....</b>	<b>10</b>
2.1 Pojetí managementu.....	10
2.1.2 Liniové členění.....	12
2.1.3 Funkční členění.....	14
2.2 Praktické vymezení .....	17
<b>3 MANAŽERSKÁ OSOBNOST V TEORII MANAGEMENTU .....</b>	<b>19</b>
3.1 Rozměr manažerské práce .....	19
3.1.1 Dovednostní prvky .....	20
3.2 Teorie manažerských rolí .....	21
3.3 Teorie manažerských kompetencí .....	23
3.4 Teorie manažerských rysů.....	27
3.5 Teorie zabývající se studiem vůdcovství .....	29
3.5.1 Vůdce.....	31
3.5.1.1 Možné pojetí .....	31
3.5.1.2 Správné chápání.....	32
3.5.1.3 Optimismus a energie .....	34
<b>4 TEORIE ZABÝVAJÍCÍ SE JEDNÁNÍM MANAŽERŮ.....</b>	<b>37</b>
4.1 Styly vedení .....	37
4.1.1 Formát daný vlivem jednání zaměstnanců .....	39
4.1.2 Formát daný vlivem jednání manažera .....	41
4.2 Motivace .....	46
4.3 Talent management .....	51
4.4 Mentor .....	57
4.5 Kouč.....	59
<b>5. ZAMĚŘENÍ A CÍLE VÝZKUMNÉ ČÁSTI.....</b>	<b>63</b>
5.1 Struktura rozhovoru.....	64
5.2 Výzkumný soubor.....	68
5.3 Analýza dat.....	69
5.4 Interpretace výsledků .....	78

<b>6. NÁVRHOVÁ ČÁST, DOPORUČENÍ A ZÁVĚR.....</b>	<b>87</b>
6.1 Doporučení.....	87
6.2 Závěr.....	90
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>92</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>94</b>

# 1 ŘEŠENÝ PROBLÉM, CÍLE A METODY

## 1.1 Řešený problém

Společností rezonuje představa o zaměstnání manažera jako o prominentní pozici. V mnohých může statut z této pozice vyvolat spíše závist, než zamyšlení co vše vlastně pozice manažera obnáší. Společnosti napříč celým spektrem vědomé si svých cílů si uvědomují, že k jejich dosažení, stejně tak i samotnému fungování, však takové osoby potřebují, a proto jim vytváří podmínky, které to umožní.

Policejní management, však vykazuje jisté odlišnosti od běžných standardů. Díky své zvláštní povaze, která je navíc do jisté míry limitovaná specifickými podmínkami vykazující nízkou míru flexibility a k tomu přičítající se faktor prostředí práce na hraně zákona, zdraví a života má svůj významný indikační vliv. Signalizují, že takto těžko spárovatelné vlivy mohou být velkou výzvou ke správnému uchopení a implementaci prostředků managementu do praxe.

Díky osobním zkušenostem autora z tohoto profesního prostředí se stalo výzvou přistoupit ke zpracování zadaného tématu „Policejní manažer jako determinant efektivního řízení“ a to s předsevzetím poukazu na to, že se nejedná o pozici hodnou závisti a jistá prominentnost si vyžaduje svou daň. Autor vědom si rozsáhlé členitosti a personálního zajištění organizace jako je POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY (dále jen Policie ČR) pro obsahovou a věcnou přesnost tématu přistoupil k analyzování řešeného problému na úrovni prvního řídicí stupně, kde v hlavní roli vystupuje vedoucí základního organizačního článku.

Smyslem práce je předestřít systémové uspořádání, postupy, požadavky a předpoklady, které nastíní praktickou tvář a v konečném důsledku možnosti vedoucího v roli manažera. Dále formát nastaveného zázemí pro výkon jeho funkce a stejně tak i hodnoty, které jsou pro tento formát stěžejní. Nemalá snaha je věnovaná nárokům na nutnou kvalitu osobnostních předpokladů.

Řešený problém má dvě vzájemně se prolínající části s členěním na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je tvořena jednak důkladnou a obsáhlou rešerší odborné literatury napříč celým spektrem managementu, ale dále doplněna o procesně praktický pohled podložený legislativním rámcem vážícím se k analyzovanému tématu. Část praktická je částí výzkumnou. Spočívá v realizaci profesiografických rozhovorů a jejich následné analýze za účelem zjištění a vyhodnocení, které prostředky, postoje, projevy a postupy, jež mají oporou v části teoretické, jsou rozhodné k efektivnímu řízení lidí na analyzované úrovni řízení.



## 1.2 Cíle práce

Z povahy řešeného problému bylo stanoveno hlavním cílem této diplomové práce identifikovat roli manažera základního stupně řízení ve specifických podmínkách řízení.

Prvním dílčím cílem je na základě rešerše odborné literatury a legislativního rámce dojít k poznání a následnému vymezení rozsahu role analyzované osoby.

Očekávání z naplnění prvního dílčího cíle je zajistit ověřené a funkční podklady obecné roviny, které budou naplní k dosažení dalšího dílčího cíle.

Druhým dílčím cílem je vybrané podklady dle typové analogie subsumovat k tématu v rámci Policie ČR, tak aby došlo k nastínění identifikace analyzované role.

Splnění těchto cílů umožní zajištění dostatečného množství profilovaného materiálu s vypovídací hodnotou o příslušnosti k policejnímu prostředí, který bude sloužit jako kvalitní opora pro výzkumnou část.

Výzkumným cílem diplomové práce je detekovat rozhodné zdroje pro vývoj kvality a udržení jejího výkonu. Cestou profesiografických rozhovorů a následnou analýzou výstupu bude identifikováno, které zdroje jsou ke splnění účelu této práce rozhodné, a to především zda jako účelný nástroj pro efektivní vedení postačí:

- rozdílná aplikace stylu vedení vůči jednotlivci v kontextu naučeného jednání manažera,
- aplikace moderních metod v kontextu naučeného životního stylu manažera,

nebo hrají významnou roli jiné manažerské postupy.

### 1.3 Metody

V rámci zpracování obsahu této diplomové práce bylo užito těchto metod:

- metoda literární rešerše – spočívající v analýze studijních materiálů, jež byly zdroji k obsahu teoretické části práce,
- metoda analýzy – spočívající v selekci tematických zdrojových informací, které tvoří oporu teoretické části a dále v postupném rozdělení nosných hodnot tvořících kostru profesiografických rozhovorů,
- metoda syntézy – spočívající v postupné skladbě hodnot tvořících kostru profesiografických rozhovorů,
- metoda konkretizace – spočívající v zajištění informací plynoucích z realizované výzkumné části, stejně tak upřesnění v podobě množstevního znázornění v teoretické části,
- metoda komparace – spočívající v porovnání a vyhodnocení údajů plynoucích z provedené výzkumné činnosti,
- statistická metoda – byla užita v rámci zpracování a vyhodnocení údajů získaných realizací výzkumné části,
- metoda osobního dotazování – kdy byl v praktické části proveden výzkumný rozhovor s respondenty, jenž vykazoval prvky:
  - otevřenosti: velká část otázek byla formulována tak, že dává respondentům prostor nejen k vlastní odpovědi, ale i jejímu zdůvodnění,
  - uzavřenosti: otázky s možností omezené volby rozhodnutí především kvantitativního charakteru,
  - strukturovanosti: předem připravené koncepční členění,
  - návodnosti: byly předkládány varianty k výběru, posouzení a zamyšlení,
  - narativu: zaznamenány poznatky respondentů v podobě líčení vlastních zkušeností, příběhů a svých pocitů.

## 2 TEORETICKÉ SOUVISLOSTI ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Pro potřeby této prezentované práce není podstatné rozvíjet myšlenky, zda původ pojmu „management“ vychází z latinského slova manus – ruka, jako nástroj potřebný k řízení koňských spřežení či překlad anglického slovesa to manage jako řízení. Ani není potřeba analyzovat myšlenkové směry či názorové proudy, které se podílely na profilování managementu v rámci jeho vývoje, kdy v každé této etapě do popředí vstupovala jistá a významná hodnota, která měla na jeho formát rozhodný vliv.

Je však potřeba objasnit co vlastně management znamená a jak jej lze chápat. Díky svému širokému okruhu formátového vymezení, lze dovodit rozptyl, čeho všeho a jak komplikovaného je vlastně manažer součástí. Podstatou je odhalit jádro, z něhož lze vycházet pro hlubší, postupné a přesné řešení předmětného problému.

### 2.1 Pojetí managementu

Hana Bartošová ve své tvorbě uvádí „V našich podmínkách anglickému termínu „management“ nejlépe odpovídá český termín „řízení“. Oba pojmy „management“ a „řízení“ se zpravidla v české a překladové manažerské literatuře používají jako synonyma. Některá sémantická spojení vybízejí k používání termínu „řízení“, jindy je termín management vhodnější – této tolerance bude následně využíváno.“<sup>1</sup>

Jako nejadresnější ekvivalent managementu je vymezen pojem řízení. Na místě je však nutné dále detekovat význam tohoto pojmu, neboť v případě managementu se jedná o multispektrální rozsáhlou specializovanou činnost, prolínající se do hmotného a procesního pojetí. Dynamičnost vývoje společnosti a s tím spojených reakčních potřeb evokuje k myšlenkám, zda je možné univerzálně pojem managementu definovat. Právě i proto se můžeme setkat v odborné literatuře s mnohostí rozdílných názorových představ o její definici.

Podle Vladimíra Žáčka v české a zahraniční manažerské literatuře existuje mnoho definic pojmu „management“, ale neexistuje jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu. Názorovou rozmanitost dokládá slovy klasika tohoto oboru Petra Ferdinanda Druckera, který ve své knize Management: Úkoly, odpovědnosti, praktiky uvádí, že výklad toho pojmu je zvláště nesnadný, neboť označuje funkci

---

<sup>1</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management I: základy, vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3, s. 17.

a lidi, kteří jí vykonávají, jejich sociální postavení a stupeň, stejně tak odbornou disciplínu a obor studia.<sup>2</sup>

Abychom však hmatatelně vymezili představu o spektru, do kterého problematika managementu zasahuje a s nímž se pojí, bude na definicích od Hany Bartošové poukázáno na obsah z nich plynoucí, kdy dle jejich slov se jedná o „proces systematického provádění všech manažerských funkcí (plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí, kontrola), jež jsou nezbytné ke stanovení a dosažení soustavy cílů organizace.“<sup>3</sup> K tématu dále uvádí, že „Management představuje uspořádaný soubor poznatků, názorů, přístupů a metod převážně odpozorovaných z praxe. Tyto zkušenosti jsou zobecněny a zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se dále o teorie a metody jiných vědních disciplín, které aplikuje na podmínky managementu. Management obsahuje i prvky umění, které souvisí s individuálními schopnostmi a osobností manažera.“<sup>4</sup>

K pojmu individuálních prvků umění se dále vyjadřuje Petr Jedinák, který zdůrazňuje nutnou kvalitu manažerské práce. I přes názorové rozkoly myšlenkových směrů a odlišných přístupů spatřuje v zastoupení jak prvky umění, tak i vědy, kdy k těmto dodává, že se navzájem prolínají a doplňují, přičemž se management nachází na jeho hranici. Umění je zde myšleno praxí, která se opírá o organizované vědecké znalosti.<sup>5</sup> Pod tyto vědecké znalosti lze subsumovat tematické okruhy a východiska vycházející například z přírodních, humanitních a kybernetických vědních oborů.

V obecném pojetí lze management charakterizovat jako veškeré činnosti, které zajišťují života schopnost organizace. Dosud analyzované okruhy jsou podloženy a rozšířeny tvrzením Jaromíra Vebera, který doplňuje „Ačkoliv pojem „management“ v naší běžné i odborné mluvě v poslední době zdomácněl, přesto nelze přehlédnout, že tento pojem má řadu významových poloh a v jejich rámci různé interpretace. S pojmem „management“ se můžeme setkat v trojím významu:

---

<sup>2</sup> ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku*. Praha: České vysoké učení technické, 2009, ISBN 978-80-01-04370-7, s. 33.

<sup>3</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management I: základy, vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3, s. 19.

<sup>4</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management I: základy, vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3, s. 22.

<sup>5</sup> JEDINÁK, PETR, Ludmila MLÁDKOVÁ a Zdeněk KOVAŘÍK. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. Zlín: VeRBuM, 2011, ISBN 978-80-87500-09-5, s. 12.

- specifická aktivita,
- skupina řídicích pracovníků,
- Vědní disciplína.“<sup>6</sup>

Jak naznačuje široká volnost přístupu k tématu, nabízí se různé interpretace. Význam pojmu management, lze tedy definovat jako:

- specifickou aktivitu, která vychází z respektu k metodice umožňující vedoucím pracovníkům zvládnout specifické činnosti plynoucí z jejich funkcí, tak aby byl splněn cíl organizace,
- vědní disciplínu, která díky specificky profilovanému rámci funkčních prostředků tvoří oporu založenou na vědecky ověřených faktech získaných napříč interdisciplinárním spektrem,
- řídicí pracovníky, jako specificky profilovaný personální korektiv nadán vlivem k plnění cílů.

### 2.1.2 Liniové členění

Vývoj společnosti má na svědomí i rozvoj jejich potřeb, které kladou na organizace rozdílné požadavky. V tomto duchu se globálně zvyšují nároky na její řízení a členění, přičemž je na každé organizaci individuálně, jak se tomuto přizpůsobí. Řídit jakkoliv velký celek, vždy znamená mobilizaci veškerých zdrojů. Vzhledem k výčtu zdrojů, které mohou být obsaženy v různých výkladových pojmech managementu je nepochybné, že k organizaci pouze jako celku nelze přistupovat, a proto se přistupuje k jejímu členění. Neexistuje jasný, konkrétní a neměnný vzorec, neboť jsou požadavky uzpůsobeny konkrétním potřebám daného subjektu a jeho svobodné volbě o konkrétní preferenci organizačního schématu. Obvykle je zapotřebí hierarchicky oddělit jednotlivé organizační linie od sebe navzájem. Nejběžnější vzorec, který je i oporou pro analyzovanou pozici je ten níže uvedený, neboť k řídicím úrovním managementu J. Veber uvádí, že v současné době se manažeři rozdělují do tří úrovní:

---

<sup>6</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy. I. Vydání.* Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, s. 15.

**Manažeři první linie**, kam patří předáci, mistři, vedoucí dílen apod. Tato skupina představuje nejpočetnější skupinu manažerů, kteří řídí především provozní činnosti, kdy jsou situováni o pouhý stupeň výše nežli výkonní pracovníci.

**Střední manažeři** zahrnují rozmanitou skupinu řídicích pracovníků, kam patří vedoucí různých útvarů, manažeři závodu, pro jejichž postavení je význačná transformace a zisk informací.

**Vrcholový manažeři**, kteří mají za své tvorbu koncepcí, usměrňování a kontrolu nad klíčovou činností společnosti. Za společnost, kterou navenek reprezentují i jednají.<sup>7</sup>

První dvě nejnižší úrovně řízení bývají často nazývány jako výkonný management. Vzhledem k tomu, že zde dochází k mírnému rozkolu prezentovaného členění ve vztahu k řešenému tématu a to především v uvedeném tvrzení, že za střední manažery jsou považováni vedoucí různých útvarů, je zapotřebí mírné korekce. Upřesněním ve smyslu, že „manažeři první linie jsou lidé na spodní úrovni manažerské pyramidy. Jejich úkolem je řídit výkonné pracovníky. Velmi často jsou experty v tom, co jejich podřízení dělají. Manažerem první linie je například vedoucí oddělení, mistr, primář specializovaného oddělení v nemocnici.“<sup>8</sup>



Obrázek 1 Manažerská pyramida, autor L. a R. Zuzák, tvorba vlastní.

---

<sup>7</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy. I. Vydání.* Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, s. 21-22.

<sup>8</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 16.

Jako typický a nosný faktor řízení lze považovat komunikaci. Její funkcí je propojení komunikačních kanálů mezi veškerými zdroji personálního i materiálního charakteru. Zajišťuje přenos informací všemi liniovými směry.

### 2.1.3 Funkční členění

Dalo by se říci, že obsahová stránka vymezení obecných funkcí managementu by neměla být pevně strukturovaná, neboť pro management je typická dispoziční volnost s možností vybočení z rigidní systémové provázanosti za účelem maximálního profitu. I přesto se avšak v odborné literatuře setkáme s obecně vymezenými formáty.

K danému tématu V. Žáček uvádí, že „Manažerské funkce jsou chápány jako typické činnosti, které by měl manažer účelně, účinně a efektivně vykonávat tak, aby dosáhl úspěchu při stanovení cílů podniku a při jejich zajišťování a plnění.“<sup>9</sup> Toto své tvrzení doplňuje obecně užívaným formátem rozsahu činností:

- Plánování
- Organizování
- Vedení lidí
- Management lidských zdrojů
- Kontrolování

**Plánování** je záměrná činnost směřovaná ke konkrétnímu cíli, kterého má být dosaženo. Pro systematickosti a efektivitu je nedílnou součástí tvorba plánu, který v sobě nese přehled prostředků a postupů, jichž má být užito, stejně tak kontrolních postupů a cílů, které se od tohoto nástroje očekávají. Lze tedy říci, že plán je výsledkem plánovacího procesu, který úspěšně víze a úsilí organizace dovede k onomu konkrétnímu kýženému cíli.

**Organizování** spočívá v tvorbě funkční, efektivní, ekonomicky zajistitelné a hierarchicky uspořádané organizační struktury, která je nadaná uspokojit veškeré podmínky.

**Vedení** je ústředním pojmem tématu této práce, jehož podstatou je efektivní nakládání s veškerými zdroji. Jedná se o deklaraci funkčního obrazu v podobě vynaloženého úsilí, v němž se skrývá aplikace řady nástrojů, prostředků, technik

---

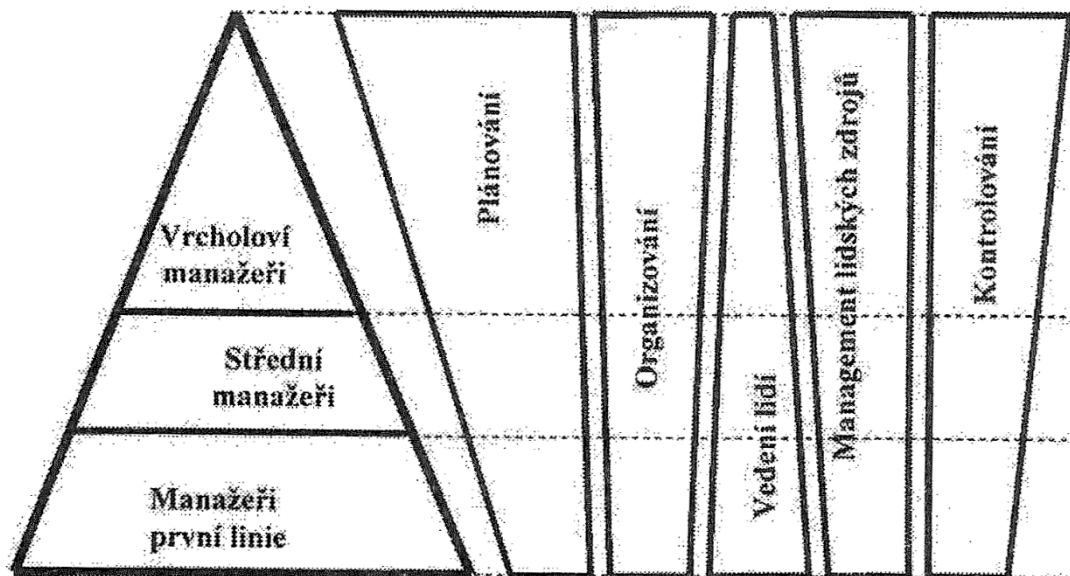
<sup>9</sup> ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku*. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04370-7, s. 34.

a postupů, kterých je užito k dosažení požadovaného cíle. Jeho formát je založen na soustavnosti a dlouhodobosti s požadavkem na tvůrčí přístupy, stejně tak i speciální sadu schopností a dovedností.

**Kontrola** jako manažerská funkce spočívá v procesní činnosti o zevrubném poznání a zhodnocení současného stavu aktivit organizace, jako cíleně orientovaný proces, který je pro budoucnost jakým si nástrojem, jenž čerpá z minulosti ve vztahu hodnocení současnosti.

**Management lidských zdrojů** bude pro jeho široký operační záběr nevhodnější definovat slovy Michaela Armstronga, který k tomuto uvádí, že řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizacích, což lze definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování zde pracujících lidí.<sup>10</sup>

Takto prezentovaný výčet manažerských funkcí poslouží jako podklad pro grafickou předlohu, kde je rozdílně znázorněn rozsah užití jednotlivých manažerských funkcí v praxi, které se promítají do konkrétní úrovně řízení.



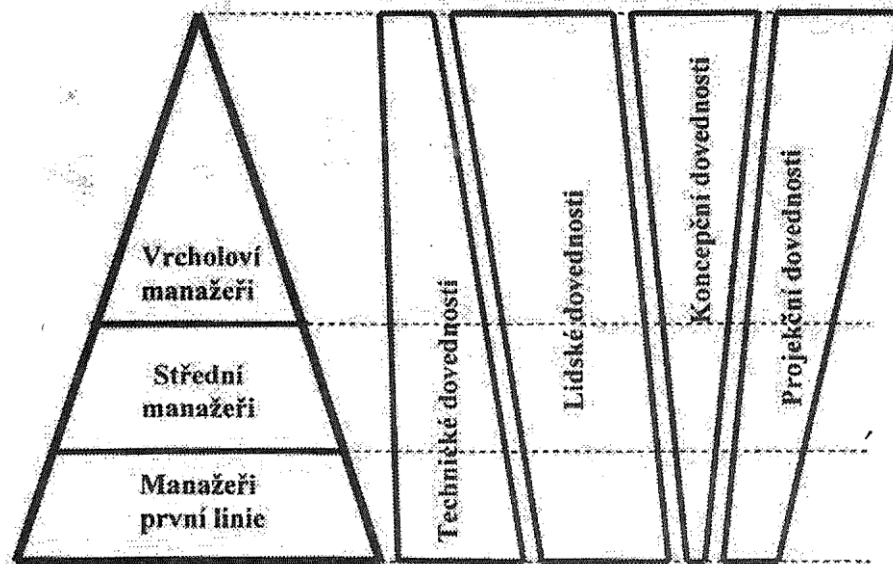
Obrázek 2 Struktura sekvenčních manažerských funkcí ve vztahu k hierarchické úrovni, V. Žáček, tvorba vlastní.

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 43-47.



K činnostem symbolizující jednotlivé manažerské funkce, je zapotřebí přiznat nutnou dávku manažerského úsilí, v podobě aplikace vybraných dovedností, kterými je manažer nadán a jež jsou nezbytným předpokladem pro zastávanou řídicí funkci a její výkon. Každý manažerský profil musí disponovat jistou kapacitou dovedností charakteru technického, lidského, koncepčního, projekčního, tak jak je znázorněno na obrázku níže.

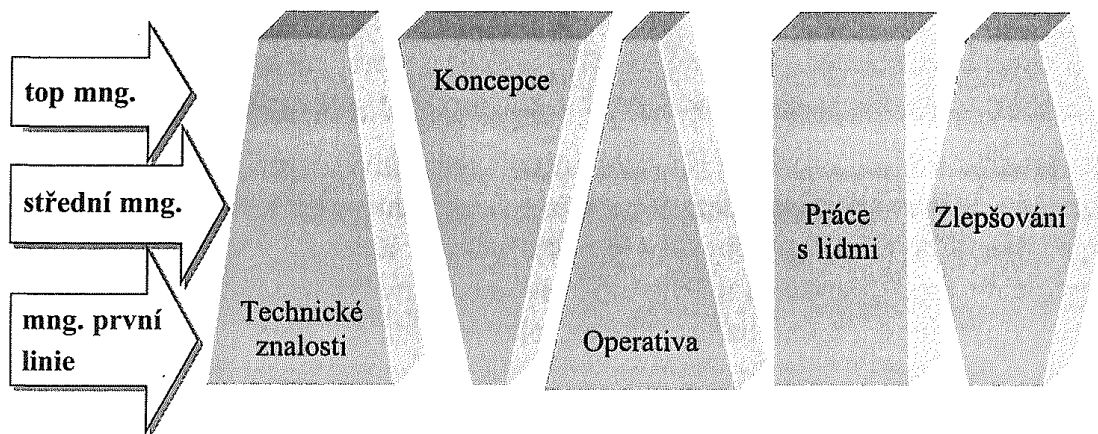


Obrázek 3 Význam manažerských dovedností ve vztahu k hierarchické úrovni, V. Žáček, tvorba vlastní.

Tak jak je znázorněn objem částí jednotlivých činností vyplývajících z manažerských funkcí a na jejich konto přiznaný očekávaný rozměr penza dovedností, lze dovést, co v gesci manažerů zařazených do konkrétní liniové úrovně bude rozhodnou hodnotou pro jejich profesní situovanost.

Z předkládaných materiálů je jasně patrné, že **manažerům první linie připadá největší rozměr** jejich profesního vyhranění a od toho odvislé očekávání z jejich práce **na kategorii vedení lidí**.

Pro vedení lidí, tedy efektivní řízení výkonných pracovníků je nutný předpoklad disponování vyššími technickými a expertními znalostmi z daného profesního oboru. Dále poté bude požadovaná především značná míra rozsahu operativního nadání v podobě sociologických schopností s úzkou vazbou k práci s lidmi. Avšak nelze jakkoliv podcenit znalosti a schopnosti ostatních okruhů, neboť jak je uvedeno, bez alespoň částečné orientace v těchto kruzích by byl výkon manažerské funkce jen stěží zvládnutelný.



Obrázek 4 Typické rysy manažerské činnosti v jednotlivých řídicích úrovních, J. Veber, tvorba vlastní.

## 2.2 Praktické vymezení

„Manažer – Vedoucí pracovník úseku, organizace, nositel zodpovědnosti. Má rozhodovací pravomoce a odpovídající znalosti, zkušenosti, schopnosti, vzdělání a vlastnosti. Čím výše je postaven, tím více je generalistou než specialistou“ <sup>11</sup>

K pravomoci se dále manželé Zuzákové ve svém díle vyjadřují jako ke spojení práva a moci, které náleží danému manažerovi. Právem se zamýšlí široká rozhodovací volnost nad svěřeným úsekem v rámci výkonu celého spektra profesních činností. Oproti tomu se s tím pojí povinnost ručení za dodržení a splnění stanovených pravidel, která je zastoupena pojmem odpovědnost. Odpovědností se rozumí nutnost čelit důsledkům plynoucích z rozhodnutí a celkových výsledků manažerského úsilí. Obě zmíněné hodnoty si však musí být vždy rovny, neboť nelze být nadán pravomocemi bez jejich odpovědnosti či naopak. <sup>12</sup>

Tímto se dostáváme k mírnému nesouladu s uvedenými poznatky a zjištěním, kdy deklarovanou analýzou legislativních okruhů bude poukázáno na jisté anomálie, které mají rozhodný vliv na přístup a samotný výkon manažerských činností.

Generálním předpisem je zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů číslo 361/2003 Sb., který v obecné rovině široce vymezuje práva a povinnosti pracovníků několika úrovní. Na úvod uvádí, že ve věcech služebního

<sup>11</sup> DEPOO, Lucie a Roman ZUZÁK. *Management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 15.

<sup>12</sup> DEPOO, Lucie a Roman ZUZÁK. *Management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 15.

poměru příslušníků jedná a rozhoduje ředitel, který díky svému procesnímu postavení zastává úlohu s právně a terminologicky zažitým formátem služební funkcionář.

Služebním funkcionářům náleží přijímání uchazečů do služebního poměru, vyhlašování výběrových řízení, jmenování takových adeptů do funkce či jejich odvolání, nebo propouštění pracovníků ze služebního poměru, odměňování a trestání pracovníků, stejně tak i vydávání předpisů.

Zákon dále neopomíjí roli vedoucích, kterým ukládá povinnost v podobě hodnocení výkonu podřízených, jejich přístupu ke službě a s tím spojené připravenosti k ní. Stejně tak oceňování příkladného plnění povinností a v opačném případě vyvozování důsledků z jeho porušení.

Vzhledem k poměrně vysoké nekonkretizaci generálního předpisu, je nutné jednotlivé činnosti upřesnit a vymežit. Tak jak je uvedeno, že služební funkcionář vydává předpisy, tak jedním takovým je například interní akt řízení v podobě Závazného pokynu policejního prezidenta číslo 180 ze dne 28. listopadu 2012 o plnění základních úkolů služby pořádkové policie, kde je uvedeno, že vedoucí řídí, organizuje a kontroluje činnost policistů. Tyto dále vede k plnění úkolů a zvyšování odbornosti, efektivity či etiky.

Takovýmto uvedeným obrazným výčtem lze detekovat řadu úkolů, které se promítají dle vzorce manažerských funkcí do jednotlivých činností analyzované osoby. Tímto pohledem a stejně tak i analyzovaným teoretickým rozměrem členění činností v rámci řídicích úrovní je dána skutečnost, že vedení lidí a úzký kontakt s nimi je nejvýznamnější aktivitou spadající do působnosti manažera jako vedoucího základního organizačního článku Policie ČR.

Z vybraných oblastí, které jsou v gesci analyzovaného subjektu, lze však dovodit nadání pouze okruhem pravomocí hodnotících a návrhových, neboť právo využívat exekutivní prostředky vynucení k dosažení požadovaných výsledků náleží výhradně služebnímu funkcionáři. Jen tento disponuje pravomocí výkonnou a to jak v oblasti personální, tak i kázeňské.

Jak ale vedoucí základního organizačního článku má postupovat, tak aby naplnil požadavek maximální míry efektivnosti řízení, když k tomu není nadán odpovídajícími pravomocemi?

Substancí tohoto deficitu jsou zcela jistě v jeho roli schopnosti, které deklarují kvalitu v přístupu k řešení problémů, jeho individualita a s přihlédnutím k trendu vývoje managementu zřejmě jaká si jedinečnost jeho osoby a to vše především ve vztahu k interpersonální komunikaci a ovlivnění svého protějšku. Zjištěním stavu lze nabít zcela oprávněného dojmu, že úspěch jeho role spočívá v přesvědčení lidí, neboť jako efektivní a účinný manažerský nástroj má svěřenu pouze značnou míru významnosti formátu své osoby.

Tak jak uvádí Hana Bartošová „Velikost manažera se neměří velikostí jím řízeného organizačního celku, ale jeho schopnostmi dosahovat stanovených cílů organizace optimální kombinací lidí, prostředků a metod, jeho schopnostmi rozvíjet podnik.“<sup>13</sup> Proto si dále představme faktory, které budou rozhodné pro jeho efektivní orientaci.

### 3 MANAŽERSKÁ OSOBNOST V TEORII MANAGEMENTU

Osobnost je jakýsi komplex obecných vlastností každého jedince, které jej typizují a navzájem odlišují, čímž jej formují v jistou jedinečnost. Na této individualitě má podíl řada proměnných skutečností, které se promítají ve sféře biologické, psychologické i sociální. Vše se se vším prolíná a doplňuje. V tomto duchu je vyhraněno i chápání manažerské osobnosti, pro které je charakteristické, že jeho rozměr je dán celkovou kvalitou.

Management dává světu techniky, metody, postupy a doporučení umožňující co neoptimálnějším způsobem dosáhnout požadovaného výsledku, nebo také cíle. Tyto jednotlivé prvky metodiky slouží manažerům k osvojení a následné aplikaci jako prostředky, které mají dosažení cíle umožnit. V prostředí managementu jsou nazývány jako tvrdé dovednosti a jejich úspěšná aplikace je dána ziskem v podobě učení, které je nikdy nekončícím kolořitem neodmyslitelně se pojící se zákonitostmi managementu.

K tomuto tématu je zapotřebí dále zmínit, že „Pro manažerskou profesi je mnoho povolání, ale málo vyvolání. Nestačí osvojit si odborné znalosti, dovednosti, praktické postupy, ale úspěšný manažer musí mít i osobnostní předpoklady, které lze sice usměrnit, nikoliv však zcela vytvořit. Přirozené vlastnosti a talent musí být rozvíjeny manažerskou praxí.“<sup>14</sup>

#### 3.1 Rozměr manažerské práce

Není snadné vymezit rozsah, co vše má manažer dělat a čím se diferencuje od druhých. Ve snaze o teoretické vymezení formátu koluje napříč celým odborným spektrem jistá neshoda.

---

<sup>13</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management I: základy, vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3, s. 15.

<sup>14</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management I: základy, vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3, s. 174.

Jako jistý katalyzátor situovaný do středu konfliktu pracuje s jemu svěřenými zdroji charakteru finančního, materiálního a personálního. Jeho úkolem je tyto kloubit v jeden funkční celek a přijímat za tento proces zodpovědnost v případě úspěchu či jeho opaku. Zkrátka čelí případným rizikům v prospěch či nepospěch své osoby závislých na činnosti druhých.

Rozměr manažerské práce však z logiky věci lze odvodit od základních přístupů k managementu. Tímto se nechal například inspirovat James Donnelly, který jej definoval do třech základních úkolů společných všem manažerům. V první řadě se jedná o **řízení práce a organizací**, které vychází z realizace základních funkcí managementu a předpokladu přítomnosti dostatečné míry kompetencí. V druhé řadě **řízení lidí v organizacích**, kde akcentuje ve vztahu ke kompetencím na význam těch sociálních a ze strany manažera ve vztahu k organizaci očekává: znát a ovlivňovat chování lidí, vést je a řídit, motivovat a uspokojovat jejich potřeby, řídit jejich růst a rozvoj, stejně tak realizovat organizační změny a inovace. Jako poslední úkol vidí **řízení produkce a operací** v nich je spatřována garance kvality výroby či poskytovaných služeb.<sup>15</sup>

Podle Evy Bedrnové je pro vymezení rozměru nezbytné disponovat kvalitou manažerské osobnosti, která je dána formátem vlastností a projevů takové osoby. Poté lze hovořit o tom, že rozměr je dán: pracovní, osobní a sociální kompetencí; pozitivním uvažováním; pracovní ochotou, aktivitou a výkonovou motivací; vyšší hladinou aspirací, volního úsilí a tvořivosti; rozvinuté etické a estetické citění; schopnost sebekontroly a sebe rozvoje; empatie, tolerance a schopnost nadhledu.

<sup>16</sup>

### 3.1.1 Dovednostní prvky

Pohled tohoto formátu je dán světovými výzkumy, které dokazují, že ne vše potřebné pro dokonalý management je možné se naučit a proto se vychází z jistých vrozených předpokladů.

Tyto projevy jsou chápány jako dovednosti měkkého charakteru. Jaromír Veber uvádí, že tyto měkké prvky představují jakési nehmotné a neviditelné akty, ke kterým dochází při jednání, chování a vystupování uvnitř i vně organizace. V podstatě se jedná o širokou škálu reakcí na nejrůznější situace, podněty a

---

<sup>15</sup> DONELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3, s. 46 - 47.

<sup>16</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. A dopl. Vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0, s. 275 - 276.

impulzy, které vycházejí z konkrétního jednání, chování a vystupování dotčených subjektů.<sup>17</sup>

Zatímco tvrdé dovednosti lze jednak chápat jako základní bázi řídicích manažerských východisek, ale také jako významný nástroj pro rigidní operativní řízení. Pro měkké dovednosti je typické, že jejich aplikace se realizuje v souvislosti s vedením lidí ve smyslu nejužšího sociálního kontaktu.

Účinnost tvrdých prvků lze spatřovat v rámci řízení, kde jsou subkultury svázané pevným formátem bez přípustnosti odchylek. Typickým znakem jsou organizace začleněné do systému krizového řízení, jako je tomu u Policie ČR. Ale i na tento sektor dopadá vliv soudobé tváře společnosti a proto je nezbytné přizpůsobit se požadavkům a adaptovat aktuálním trendům vývoje.

Tímto je požadavek na osobnostní předpoklady zastávané manažerské pozice o to více umocněn, neboť do formátu podřízenosti a jisté formální svázanosti se musí vhodnou a únosnou formou začlenit prvek individuality a kreativity, který je rozhodný pro správnou profilaci celkového týmového obrazu. Týmového obrazu proto, protože úspěch manažera je dán mírou úspěchu jím řízených pracovníků a za účelem dosažení tohoto naplnění musí projevit speciální cit ve volbě odpovídajících prostředků.

### 3.2 Teorie manažerských rolí

Role manažera je taková zastávaná procesní úloha jedince, která je dána souhrnem oprávněných a očekávaných činností, jež mají přímý vliv na jeho jednání. Rozsah této úlohy se očekává adekvátně k jeho sociálnímu zařazení vně profesní struktury.

Roli manažera lze chápat jako pohled statický, který charakterizuje jeho samotnou osobu a postavení v organizaci. Podle hierarchického liniového členění může být jednomu manažerovi podniku svěřena role finančního ředitele, druhému zase role vedoucího oddělení. Naproti tomu se nachází úhel pohledu procesní, dynamický. Tento zachycuje manažera při výkonu naplnění své role a to v podobě výkonu manažerských funkcí.<sup>18</sup> Funkcí, které jsou součástí předchozí kapitoly o funkčním členění.

Takto praktické vymezení, je však žádoucí vymežit erudovanějším pohledem, za účelem odbornější detekce jádra analyzovaného tématu. Hana Bartošová uvádí,

---

<sup>17</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy. I. Vydání.* Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, s. 24.

<sup>18</sup> MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy.* Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3, s. 11-13.

že výzkumy a rozbory sledované práce vedoucích pracovníků bylo zjištěno, že realita činnosti manažerů se dá shrnout do deseti manažerských úloh, rolí, které lze rozdělit do tří skupin: interpersonálních, informačních a rozhodovacích rolí. Všechny role jsou vzájemně propojeny, často se prolínají a kvalitativně podmiňují. Umění manažera spočívá v efektivní integraci těchto úloh v jeden celek manažerské práce.<sup>19</sup>

Roman Zuzák k tomuto názoru doplňuje, že pod tyto skupiny lze zařadit v podstatě veškeré činnosti manažera, přičemž toto pojetí se blíží k sociálně-psychologickému pojetí jeho role. Je patrné, že stejně jako jmenovaná Hana Bartošová i Roman Zuzák vychází z členění skupin a úloh, kde se nechali inspirovat tvorbou Henryho Mintzberga a předkládají schéma členění manažerských rolí v tomto formátu.

- Interpersonální – představuje činnosti, které se týkají lidí. Mezi ně řadí:
  - reprezentant, kdy jako představitel organizace zajišťuje reprezentaci na venek, což je spojeno s budováním a rozvojem sociálních vazeb navenek,
  - vůdce- leader, který zajišťuje vhodné organizační podmínky a celkovou kulturu firemního prostředí. To spočívá mimo jiné ve výběru, podpoře a motivaci lidí tak, aby vše tvořilo funkční celek,
  - spojovatel, jako zprostředkovatel zajištění toku informací za účelem naplnění smyslu komunikace. Tedy jakési médium schopné data jak přijmout, uchovat, tak i tyto distribuovat.
- Informační – představuje sběr, zpracování a ukládání informací a jejich další šíření. Mezi ně řadíme:
  - monitor – monitorovací role, která představuje vyhledávání a sběr informací z externích a interních zdrojů, které jsou nebo mohou být pro organizaci relevantní a užitečné, stejně tak by měl vybudovat a provozovat informační cesty, toky a systémy,
  - distributor, jako šířitel informací lidem, které jsou důležité pro jejich práci. A to nejen ve smyslu následného úkolování, ale i touto cestou aplikace prostředků motivace a objasnění smyslu,
  - mluvčí, který zajišťuje tok informací zevnitř navenek. Vůči vnějšímu světu manažer zastupuje organizaci a zprostředkovává informace o dění uvnitř.

---

<sup>19</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management I: základy, vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3, s. 37.

- Rozhodovací – role manažera spočívají ve schopnosti včas a adekvátně rozhodovat. Mezi ně se řadí:
  - podnikatel – role, ve které iniciuje změny. Rozhoduje o budoucím zaměření, cílech a strategiích. Manažer zde rozhoduje o tom, co bude uděláno, kdy, kde, jak a s kým,
  - řešitel problémů, jako krizový manažer se vyjadřuje k odchýlkám od toho, jak by měly věci fungovat a lidé se k sobě chovat. V této roli je podstatná tvorba nápravných opatření,
  - vyjednávač, kde manažer v této roli rozhoduje, kam lze při vyjednávání zajít, jakou strategii zvolit a komu bude dáno za pravdu,
  - alokátor zdrojů, tato role má na starosti rozhodování o kvantitě a kvalitě přidělovaných/rozdělovaných zdrojů v podobě peněz, lidí a času.

Výše uvedené manažerské role se často doplňují, případně na sebe navazují. <sup>20</sup>

### 3.3 Teorie manažerských kompetencí

Formát této sekce je především dán kompetencemi, kdy podle Hany Bartošové je způsobilost manažera označována jako soubor znalostí, dovedností a schopností umožňující zastávat jeho manažerskou pozici. Přičemž o znalostech se dále vyjadřuje jako o nezbytných východiscích pro stanovení strategických cílů a nalézání optimálních cest pro jejich dosažení. Mimo jiné jako cíl mají umožnit optimální využití potenciálu pracovní výkonnosti a intelektuálního kapitálu. Dále klade důraz na význam informačních technologií a nutnost uživatelské dovednosti jejich využití v praxi, jako nezbytného předpokladu zastávaného manažerského profilu. <sup>21</sup>

Ke znalostem se obecněji vyjadřuje i Jan Lojda, který je považuje jako veškeré teoretické informace a poznatky, jež se dají naučit. Uvádí, že pro jakoukoliv manažerskou pozici bez ohledu na řídicí úroveň jsou nezbytné dva okruhy znalostí. Znalosti odborné a znalosti managementu. S průběhem času, přibývajícimi zkušenostmi a kariéřním růstem manažera se mění poměry, kdy převládá nutná disponovanost manažerských znalostí nad znalostmi odbornými. Pro dokreslení podstaty této hodnoty zmiňuje, že aktuální trendy

---

<sup>20</sup> DEPOO, Lucie a Roman ZUZÁK. *Management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 25-26.

<sup>21</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management I: základy, vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3, s. 176-177.



vnímání vývoje managementu došly k poznání, kdy kvalitně vzdělaný manažer je schopen se do tří měsíců adaptovat na jakoukoliv firmu bez ohledu na její skutečnou činnost. Na druhé straně však vyvstává fakt, že takto profilovaný jedinec vyčerpá svou kreativitu a elán do tří let a proto musí být nahrazen.<sup>22</sup>

„Dovednosti jsou charakterizovány uměním plánovat, organizovat a řídit aktivity, které zajistí efektivní postup ke zvoleným strategickým cílům.“<sup>23</sup>

„Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď výcvikem, nebo praxí. Pro jejich získání je zapotřebí dostatek času a úzce souvisí se schopnostmi konkrétního člověka.“<sup>24</sup>

„Manažerské dovednosti se dělí na tři základní – koncepční, mezilidské a technické. Manažer musí zvládat všechny, jen se liší jejich poměr (viz tabulka níže).

- Koncepční – schopnost plánovat, organizovat, předvídat, organizovat budoucnost, umět vidět vnější faktory, prostředí, domýšlet důsledky, formovat scénáře akcí, vyrovnat se s prostředím, aplikovat rozhodnutí.
- Mezilidské – schopnost jednat s lidmi, přesvědčovat – přimět podřízené k práci, motivovat, stimulovat, naslouchat; patří sem také měkké dovednosti, mj. empatie, psychologie, sociologie, sebe prezentace, komunikace, etika.
- Technické – mají vazbu k produkci dané organizace, tj. schopnost poznat procesy, poradit, upravit, odstranit nedostatky, řídit kvalitu.“<sup>25</sup>

Dovednosti	Koncepční	Mezilidské	Technické
Top management			
Střední management			
Liniový management			

Obrázek 5 Manažerská dovednosti, autor L. a R. Zuzák, tvorba vlastní.

<sup>22</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 18-19.

<sup>23</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management I: základy, vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3, s. 177.

<sup>24</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 19.

<sup>25</sup> DEPOO, Lucie a Roman ZUZÁK. *Management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 25.

Dovednosti	Koncepční	Mezilidské	Technické
Top management	3.5	4.1	3.3
Střední management	3.3	4.5	3.5
Liniový management	2.2	5	3.7

Tabulka 1 Manažerské dovednosti, autor, tvorba vlastní.

Z výše znázorněné grafiky je patrné, že grafické výseče převedené do tabulky s analogickým zpracováním v podobě číselných hodnot jasně naznačují rozdílnou míru zainteresovanosti podle jednotlivých řídicích úrovní. Na analyzované úrovni prvního řídicího stupně se očekává největší míra nadání v disponování dovednostmi mezilidskými a také dovednostmi technickými. Přičemž právě dovednosti mezilidské zastávají největší podíl hodnoty napříč celým hierarchickým spektrem, což je deklarováno zřetelnější odchylkou oproti ostatním úrovním, nežli například jednotlivé odchylky mezi sebou v případě řídicí úrovně top managementu. Z tohoto pohled lze hodnověrně dovodit vymezení a nutné nadání k jednotlivým okruhům.

V duchu členění dovedností přistupuje Vladimír Žáček k mírným odchylkám. U technických a lidských dovedností se ztotožňuje s uvedeným členěním, avšak k formátu koncepčních dovedností, ve kterých spatřuje schopnost vidět problémy v detailech, komplexně i v souvislostech, rozpoznat významné od nevýznamného, odhadovat či specifikovat možná rizika přidává rozměr členění o dovednosti projekční. V projekčních dovednostech spatřuje schopnost řešit problémy v časovém horizontu, v jednotlivých na sebe navazujících činnostech a způsobem přinášející užitek. A to vše s důrazem na to, aby byl manažer nejen schopen problém vidět, ale především byl schopen nalézt jeho praktické řešení.<sup>26</sup>

Schopnosti spočívají v samotné úspěšné demonstraci veškerých projevů, kterými se manažer snaží splnit význam všech jím zastoupených manažerských funkcí, kdy v každé jednotlivé pasáži zastává svou konkrétní manažerskou roli.

„Jedná se zejména o schopnost: učení se, mluveného i písemného projevu, pozitivní komunikace, vyrovnat se se stresy, přijímat rozhodnutí i v neurčitých rozhodovacích situacích, postoupit riziko při rozhodování, vzájemné spolupráce při realizaci rozhodnutí. Uvedené schopnosti (dispozice) musí být manažerovi

---

<sup>26</sup> ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku*. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04370-7, s. 39.

geneticky dány (vrozeny), nemůže je získat v průběhu života. Lze však vhodným výcvikem rozvíjet, ale nikoliv získat nové schopnosti.“<sup>27</sup>

Formát a rozsah kompetencí lze shrnout jako odborné znalosti, praktické dovednosti a osobnostní schopnosti manažera, přičemž právě schopnosti mají mimo dosud uvedené hlubší význam ve vztahu k osobnosti a jsou nositelem a zároveň odrazem individualizovaných vlastností jedince. Tomuto tématu bude dále níže věnován prostor.

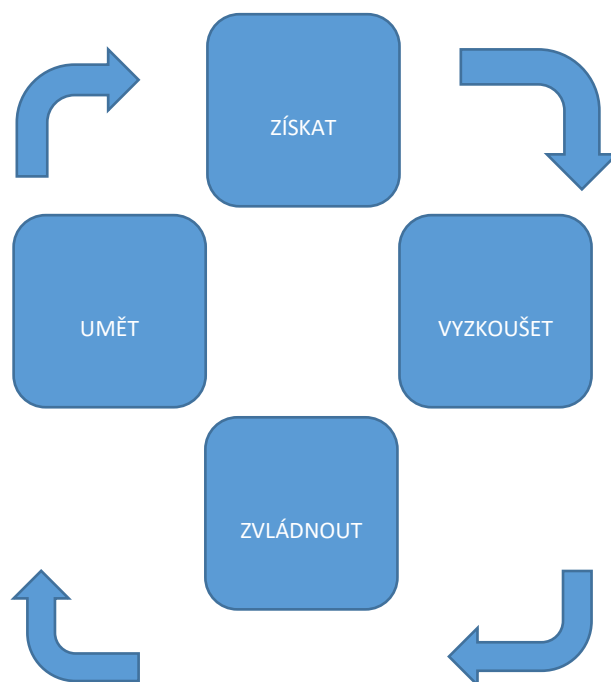
Pro celkové upřesnění, lze všechny vymezené kompetence jako předpoklad výkonu manažerských činností procesně rozdělit do tří skupin. První skupina předpokladů tvoří obsah všech uvedených hodnot tvořících jejich podstatu ve vztahu k jejich zisku a osvojení, druhá skupina předpokladů vychází z vůle všechny uvedené schopnosti cíleně využívat a za tímto účelem vůli jedince patřičně energizovat a posledním předpokladem je zkoumání faktu, zda v konkrétním prostředí budou dva předchozí předpoklady navzájem fungovat, neboť podstatou efektivního celku je nutnost splnění všech třech předpokladů současně.<sup>28</sup>

Jinými slovy úspěšné pokoření každého okruhu se vzájemnou provázaností znamená, vydat se na nikdy nekončící cestu celoživotního osobnostního a profesního rozvoje.

---

<sup>27</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management I: základy, vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3, s. 177.

<sup>28</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 21.



Obrázek 5 celoživotní kolorit úspěšného manažera, autor, tvorba vlastní.

### 3.4 Teorie manažerských rysů

Rozeznání této sekce je brán s akcentem na osobnost v hlubším pojetí. Oproti předchozí kapitole, která se věnovala spíše schopnostem získaným, tato má předestřít podstatu osobnosti založenou na schopnostech předurčených. Proto je sekce rozšířena o úhel pohledu založených na vlastnostech manažera jako nesporných kritériích pro jeho žádoucí určení.

Manažer deklaruje svou kvalitu celkovým širokým projevem a to jak po stránce výbavy vnější, tak i vnitřní, kdy právě zvláštní význam zastávají v jeho roli nároky kladené na vnitřní psychickou stránku jeho osobnosti.

Celkový obraz psychických vlastností je determinován jednotlivými elementy své skladby, mezi které lze řadit, jednak motivační faktory, osobnostní dispozice a rysy, ale také schopnosti v podobě dispozičního předurčení k nějakému výkonu. Což je pojato do strukturovanějšího celku, který je dále v rámci vnějšího projevu v podobě chování jedince navíc formován účinky temperamentu, které ve svém důsledku prezentuje celkový obraz jedince.

Pro potřeby této práce není podstatné hloubavě analyzovat teorie a výzkumy zabývající se behaviorální problematikou osobnosti a temperamentu. Klasifikace jednotlivých typologií předává obraz spíše orientační. Aktuální trend chápání managementu má širokou volnost, přičemž v tomto ohledu klade důraz na

jedinečnost, případně mimořádné nadání a kvalitu jedince, než inklinaci k pevné struktuře. Je nesporné, že požadavky na profilace osobnosti manažera žádoucím směrem, mají rozhodný význam pro jeho celkové určení v každém svém směru a nelze jednoduše význam té či oné vlastnosti přímo glorifikovat na úkor svému protějšku. Podstatné je však vyzdvihnout význam inteligence.

„Inteligence je škála poznávacích schopností, které vyjadřují schopnost jednotlivce se učit, řešit problémy, rozhodovat se apod. Jedná se o schopnost nacházet vazby mezi věcmi a jevy“<sup>29</sup>

Dlouhou dobu byla tato inteligence chápána jako podstata, nebo také východisko, jež bylo oporou a nezbytným předpokladem pro kvalifikované funkce tohoto rozměru. V současnosti se zdá být její význam předčten inteligencí emoční. Tato inteligence vyjadřuje schopnost vnímat emoce druhých i své, stejně tak míru sebe motivace, vnímání mezilidských vztahů, morálky apod.<sup>30</sup> Její význam je zřejmě dán požadavkem společnosti na seburčení a uznání své hodnoty. Mají-li být současná východiska managementu chápány jako snahy o nalézání individualit a jedinečností je její význam zcela opodstatněný. Jedinec, takto ucelený ve svých představách, očekává v rámci profesní korelace vysokou míru jejího projevu.

V podstatě lze konstatovat, že souhrnem výše uvedeného se zabývaly manažerské výzkumy, které přinesly nové poznatky do teorie vedení. Jejich výsledek spočívá v identifikaci čtyř skupin společných povahových vlastností vůdčích osobností:

- upoutání pozornosti, které spočívá ve schopnosti okouzlit svůj protějšek, což je dáno charismatem, vystupováním, chováním, sebevědomím, prezentovanou vizí a schopností její realizace,
- význam, který je definován komunikačním talentem. Tento je významným determinanem pro získávání lidí na svou stranu a současně sebe prezentace v širším smyslu významu,
- důvěryhodnosti spočívající v zásadovosti, otevřenosti, čestnosti, které jako celek tvoří předpoklad morální autority,
- sebepoznání, které je důležité pro zřetelné uvědomění sebe sama. Detekci svých silných a slabých stránek upevňují představu o své výjimečnosti.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 26.

<sup>30</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 26.

<sup>31</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management I: základy, vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3, s. 175.

Důvěryhodnost a sebepoznání je vhodné chápat ve vzájemné spojitosti. Nelze podceňovat váhu jejího významu, neboť opomenutí realistické profilace osobnosti a její uvědomění v tomto směru, může být sobě sama osudným.

„Pro většinu lidí platí, že naše chování je utvářeno našimi vnitřními postoji. To, o čem jsme sami přesvědčeni, určuje, jak se budeme chovat ke svému okolí. Naopak, pokud se budeme snažit nutit do chování, které se od nás očekává a které neodpovídá našim postojům, brzy se pro svoje zaměstnance staneme nedůvěryhodnými, protože nebudeme autentičtí.“<sup>32</sup>

Zkrátka „Abyste jednali efektivně, musíte vystupovat jako primus inter pares, první mezi rovnými.“<sup>33</sup>

### 3.5 Teorie zabývající se studiem vůdcovství

Dosud bylo pozvolna nastíněno objektivních skutečností, které mají vliv na manažerskou osobnost a z těchto lze dovodit jejich odlišující profil od nároků kladených na běžné řadové pracovníky. Stejně tak je patrné z předkládaného výčtu, že osoba manažera musí disponovat jistou **tvůrčí** přidanou hodnotou pro systém.

S ohledem na vývojové tendence managementu se tento formuje ve vztahu k jeho současným požadavkům. V rámci jeho rozmachu mnozí světoví autoři hledají v řadách klasifikací nejrůznější východiska. Současný formát je však ustálen na členění do třech skupin a to podle toho, na co se při zkoumání klade důraz. Leo Vodáček uvádí, že se jedná o teorie či metodické přístupy založené na:

- a) charakteristické rysy „lídrů“,
- b) chování „lídrů“,
- c) situační podmínky úspěchu či neúspěchu jednání „lídrů“.

#### a) Teorie zaměřené na charakteristické rysy „lídrů“

Do padesátých let minulého století převládaly názory, že manažer se pro svou pozici již rodí a má tedy pro to jistou formou předurčené vlastnosti, které mu jeho profesní výkon výrazně usnadňují. Vlivem rozvoje sociálně – psychologických přístupů, však postupně sílil názor, který je zastáván do dnes, že některé typické

---

<sup>32</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Vedení v krizi: jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech*. V Praze: Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-592-6, s. 56.

<sup>33</sup> MCKENNA, Patrick J. a David H. MAISTER. *Efektivní leader*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-12-5, s. 11.

rysy lídra jsou sice vrozené, ale tyto musí být neustále rozvíjeny. A nebo mohou být plně vypěstovány.

Rozborem literatury lze dosáhnout poznání, že pro dobré **tvůrčí** vedoucí jsou obvykle příznačné schopnosti:

- porozumět psychice spolupracovníků a pochopit jaké mají motivátory a jaká je jejich proměnnost v návaznosti změn konkrétních situací,
- získat loajalitu spolupracovníků,
- naplnit jejich motivační potřeby.

#### b) Teorie zaměřené na chování „lídrů“

Tvůrčí vedení lidí nemá jednotný styl. Obvykle se v odborné literatuře uvažují tři základní styly tvůrčího vedení spolupracovníků, kterými jsou na mysli autokratický, demokratický a volný styl vedení, přičemž v dnešní době jsou rozvíjeny dva poslední z uvedených. Konceptně se však ze základu modifikují do mnoha podob. Je však důležité si uvědomit, že styl práce tvůrčích vedoucích se může podle situace výrazně měnit a to i pro stejný kolektiv.

#### c) Teorie zaměřené na situační podmínky úspěchu či neúspěchu jednání „lídrů“

I přesto, že ve světové literatuře existuje nepřeberné množství názorů, jak spolupracovníky správně vést, tak řada autorů se tyto poznatky neustále snaží zobecnit a formulovat v pragmatické soubory a doporučení pro tvůrčí vedení. V případě teorií založených na úspěchu či neúspěchu plynoucího z jednání manažera se lze bavit o:

- **teorie proměnného chování**, z níž vychází doporučení diferencovat své jednání a styl vedení přiměřeně konkrétní situaci a podmínkám,
- **teorie účelnosti**, z níž vychází doporučení o volbě ověřeného stylu tvůrčího vedení podle parametrů konkrétní situace. Přičemž samotná detekce konkrétní situace je klíčové místo umění vedoucího. Protože samotné styly vedení jsou známy, obvykle bude rozhodujícím vztah se spolupracovníky, míra důvěry loajality a uznání. Další rozhodujícím faktorem je charakter řešeného úkolu a stejně tak i pozice vedoucího,
- **teorie postupného dosahování cílů**, z níž vychází doporučení o vhodnosti rozložení úkolů v menší přehledné a lépe zvládnutelné dílčí kroky.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8, s. 178–185.

### 3.5.1 Vůdce

Úvodem této podkapitoly by bylo žádoucí vymezit pojmy, které definují osobu vystupující v této roli. Dochází zde k terminologickému rozkolu v návaznosti na předmět této diplomové práce. Od úvodu je zmiňován pojem manažer. Manažer jako osoba, která řídí podřízené včetně jejich pracovní činnosti, kdy za její výsledky přebírá zodpovědnost. Zastává své stanovené role a funkce, kdy je nositelem takových prostředků, které tvoří management v komplexním slova smyslu. Kdo ale jím ve skutečnosti je?

#### 3.5.1.1 Možné pojetí

Z pohledu terminologické přesnosti v oboru managementu je často manažer chápán jako řídicí článek, nebo také se můžeme setkat s pojmem operativní pracovník. Je to zkrátka ten, kdo procesy řídí tak, aby byly splněny požadavky, jež jsou adresné a závazné jeho organizační struktuře. Jeho profil si vyžaduje nadání všemi předpoklady pro tuto pozici. Tak, jak bylo v této práci již mnohokrát uvedeno, manažer musí překypovat nad ostatními vyšší měrou inteligence, vědomostí, plánovitostí a předvídáním, stejně tak i sociální inteligencí. Ve zkratce lze obsahově toto subsumovat na okruhy odborné, sociální, morální a výkonnostní, které symbolizují požadavky pro zastávanou pozici. V podstatě lze říci, že tento vymezený základ, je minimálním předpokladem pro jeho profesní život. Takto nadaný jedinec je poté schopen svou činnost vykonávat v míře, která je požadovaná. Zpravidla se musí podřídit rigidně stanoveným požadavkům a své úsilí cílené na svou strukturu soustředit tak, aby byl naplněn očekávaný záměr. Je spíše podřízen nastaveným limitům, jejichž splnění se očekává od nepřiliš ambiciózních pracovníků. V roli manažera jako operativního pracovníka je velký předpoklad perseverance k minulosti a kvantitativním výsledkům, které analogicky z větší části komparují s hodnotami v reálném čase. Svě úsilí podřizuje tomu, aby bylo vše správně, což je spojeno s četnou kontrolou. Je to typický jev, s nímž se můžeme setkat na úrovni nejnižší řídicí úrovně v prostředí, kde je aplikováno zvyků a postřehů managementu osmdesátých let minulého století.

S tímto paradigmatem se stále ještě v dnešní době bohužel můžeme částečně u Policie ČR setkat. V podstatě to vždy vychází ze systémového nastavení, nebo personálního zajištění na těchto řídicích funkcích.

Pracovníci, kteří nemají vůli, chuť anebo ambice se učit novým trendům, nejsou motivováni a udržováni v dobrém rozmaru vnímání sebe sama a svého okolí. Mají za následek nezáměr. Tento nezáměr je umocněn stran vůle a prostředků zaměstnavatele vytvářet takové prostředí, které by jej aktivně k žádoucímu standardu vedlo. Pod vlivem zahlcení, stereotypních činností spojených se stále se opakujícími kontrolními procesy a interpersonálními problémy, které vedou ke



globalizaci nepříznivých podmínek pro výkon služby, dochází k postojům nesoucí prvky tzv. syndromu vyhoření, projevující se v nezájmu o cokoliv nového.

Je pravdou, že na řídicích pozicích musí pracovníci stále disponovat požadovanou baterií dovedností a kompetencí, ale poté jí aplikují v míře nezbytně nutné. To má samozřejmě za následek snížení pracovní výkonnosti a nežádoucí dopad na profesní kulturu své organizace.

V textu výše jsme si nastínili, že manažer je osoba speciálně nadaná, která je spíše podřízena řídicím procesům ve smyslu řízení. Podklady pro hodnocení vývoje plnění vyhledává v minulosti a spíše se uchyluje k plnění v čase přítomném tady a teď. Je vychován v duchu důsledné a četné kontroly, tak aby vše bylo v souladu se stanovenými postupy. Vystává však otázka k zamyšlení, zda veškeré postupy jsou vždy řádně aktualizované a vůbec zda odpovídají aktuálním požadavkům. Vše dosud popsáno se zdá být ve větší míře současnou tváří policie. Dosud z textu číší negativní vymezení této role, ale netřeba zoufat. V moderním managementu jsou totiž nástroje, které role manažera mohou posouvat tak, aby mohl on, stejně tak i jeho tým, neřkuli organizace kterou vede růst.

V předchozím textu je záměrně napsáno organizaci, kterou vede. Slovo vede, zde zastává ten správný význam, protože je to základ vůdcovství. Nyní se dostáváme k jeho podstatě. V anglofonním pojetí známé také pod pojmem leadership.

### **3.5.1.2 Správné chápání**

Oproti manažerskému operativnímu řízení lidí je vůdcovství vyšší úrovní managementu. Lze říci, že je to kvalifikovanější a časově náročnější způsob vedení lidí. Vůči prvně zmíněnému způsobu řízení cílí na mentální rozvoj pracovníků, u nichž je předpoklad obsazení na kvalifikovanějších pozicích. Jde o přístup, který je plně v souladu se základními myšlenkami talent managementu. Stejně tak můžeme zaznamenat odlišnosti v inklinaci k cílům. Vůdce je jakýmsi vizionářem, který oproti operativnímu manažerovi v minulosti čerpá fantazii pro aplikaci v budoucnosti, která v jeho roli hraje větší význam než v manažerovi řídicím. Jeho kreativita a ambice je výraznější. Tato vnitřní výbava je důkazem vyšší třídy nadání. Nikdo z nás nezná svou budoucnost, není možné s jistotou určit vývoj jakékoliv události, proto predikce a odhad jsou velice složité. V odborné literatuře se můžeme dočíst, že manažer nemusí být vůdce, nebo-li leader týmu. Že jím může být někdo jiný, kdo je kolektivem uznáván, kdo má na kolektiv pro svou odbornost a osobnost veliký vliv. Někdo kdo dokáže druhé strhnout, přičemž nemusí dosahovat převyšující inteligence nad ostatními. S tím se lze ztotožnit, avšak pro pojetí této práce se budeme nadále bavit o vůdci jako o pracovníkovi řídicí úrovně, tedy někom kdo zaujímá vedoucí pozici.

Vůdce musí být dobrým stratégem, jelikož prostor, ve kterém se orientuje, je prostor neprozkoumaný. Je to prostor, ve kterém se pohybuje intuitivně, neboť je to součást cesty, která má za cíl v budoucnu pokořit stanovený vrchol, jenž byl na počátku pouhou vizí. Pro tyto případy je nutné nadání dosud zmíněnými veškerými profesními kompetencemi, neboť tento styl přístupu je jakousi alternativou. Tam kde dosud všechny teoretické vzorce vedení lidí nedosáhly žádoucího stavu, je na místě aplikovat kreativní myšlení a jednání.

Vzhledem k tomu, že Policie ČR je specificky vyhraněná organizace, která není schopna do svých řad přijmout elitní vrcholové vůdce s požadovanými dispozicemi, tak aby je dokázala adekvátně odměnit, motivovat a udržet, je tedy na každém takovém policistovi, zda bude mít snahu učit se těmto dovednostem. Je to o vůli uvědomění sama sebe, zda to může být přínos či ne na úkor investovaného času a podstoupených strastí. V konečném důsledku tato metoda přínosem a to obrovským je, avšak jde o úsilí odváděné navíc, což snižuje časový komfort a pohodlí každého dotyčného.

Proniknout do tajů vůdcovství znamená stanovit čeho je zapotřebí dosáhnout a co je očekáváno. Vždy se bude jednat o profesní pokrok, ocenění vlastních kvalit z dosažených výsledků, ale také sebe uznání z dosažení cíle a naplnění vize. „Vize bez akce je pouhým snem. Akce bez vize je pouhým plýtváním času. Vize spolu s akcí mohou změnit svět.“<sup>35</sup>

Vize je idea o budoucnosti, je to představa o tom, čeho chceme dosáhnout, tak aby to vystihlo naší osobnost. Již toto je důkazem, že do role vůdce se může pasovat skutečně jen ten, kdo se obětuje a podřídí svým cílům. Ten kdo se vybičuje k aktivitě na úkor svého pohodlí, zkrátka ten kdo dělá něco navíc. Navíc bude čelit problémům, navíc si bude komplikovat život, navíc se bude soustředit sám na sebe a průběžně vyhodnocovat své kroky včetně svých projevů. Na počátku všeho je tedy představa o budoucnosti, o stavu kterého je třeba změnami dosáhnout. Na straně druhé výsledek. Nemusí se vždy jednat o výsledek finální, neboť cesta je dlouhá, ale po vzoru na každou akci následuje reakce, musí být pokořeno jakékoliv mety, která je dále prezentována jako mezičlánek dosažení. Je nesmírně důležité každou akci vykonat, neboť toto je právě důkazem, že jsou věci v pohybu. Že se stále udržuje pocit napětí z očekávaného naplnění, zkrátka v druhých se neustále přiživuje touha o pokoření idey, která dává smysl.

Požadovaný stav dosažení není jen o vůdci. Vůdce je pouhým prostředkem. Hlavními aktéry jsou podřízení, kteří budou ochotni po jeho boku tento vývoj podstoupit. Proto, aby vůdce byl jimi brán vážně, musí působit poutajícím dojmem. Zde se opět rozcházíme od běžných manažerských předpokladů. Zde se právě snoubí otázka charisma, výřečnosti, inspirativnosti, která vyřazuje navenek a

---

<sup>35</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5, s. 84.

pozornost svého okolí co možná v největší míře poutá k obdivu s jeho osobou. Tato dovednost je ve větší míře dána osobnostním předpokladem a v opačném případě jako naučené chování, které však tvoří organizovaný vzorec, jehož vytvoření a stabilní udržování vyžaduje obrovské úsilí práce na sobě samém.

Pozornost následovníků však není dána pouze obdivem k jeho osobě, ale i k důvěře ve stanovený cíl a prostředkům k jeho dosažení. Musí i po obsahové stránce přesvědčit své okolí, že tento způsob činnosti, pro který se rozhodl, druhé zaujme a přesvědčí je v myšlence jej následovat. To vše za předpokladu rovnosti. Právě to diferencuje pohledy na manažery a vůdce odlišnou optikou. Rovnost přístupů a postojů, ke kterým musí vůdce přistoupit v interakci se svým podřízeným okolím, je dána zejména tím, že principy vůdcovství jsou situovány tak, aby byl výkon a jeho výsledek umocněn na maximální míru profitu. Postoje a projevy vůdce, by měly mít tendenci cílit jednak na profesní vývoj adresátů a do jejich mentální sféry, ale také na systémovou kulturu. Tato entita je rozsáhlejší, než právně vymezený rámec, který zakládá povinnosti pracovně právních vztahů. Tudíž vůdce oproti běžné manažerské roli musí mít intenzivnější pozitivní přínos pro své okolí, kdy nenásilnou formou založenou na opozitní ochotě v interakci se svým profesním prostředím dosáhne větších výkonů. Zde nelez opomenout, že stejně jako u koučinku, najít symbiózu rovnosti s rozkazy, jako typickými formálními projevy firemní kultury u Policie ČR, si vyžaduje samo o sobě ocenění nejvyššího formátu.

„Firemní kulturu tvoří chování jejich lídrů. Vystupování lídrů je vzorem pro ostatní a zároveň nastavuje přijatelné hranice. Chcete-li změnit kulturu organizace, musíte změnit chování jejich lídrů. Rozsah změn v kultuře závisí na změnách v chování lídrů a výsledcích podnikání.“<sup>36</sup>

### 3.5.1.3 Optimismus a energie

Autor zastává názor, že hlavní význam pro případnou žádoucí změnu má zcela nenáročná věc, kterou je optimismus. Změna myšlení a vnímání v pozitivním slova smyslu není mechanicky ani systémově náročná. Jde pouze o zamyšlení nad sebou sdílenými hodnotami a představami, které se odehrávají pod taktovkou vlivů vnějšího světa. Tento boj s větrnými mlýny se dá vyhrát pouhou změnou pohledu a vnímání, které nepřináší žádné oběti ani úsilí. Z tohoto úhlu pohledu se tedy jedná nejen o nejsnadněji vyhranou bitvu, ale i celou válku. Negativní, kritické či záporné prvky projevů zastávají taktéž význam ve své roli. Jsou žádoucí a nezbytné, ale v míře promyšlené aplikace. Umožňují nám ovlivňování rozhodnutí

---

<sup>36</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5, s. 77.

se střízlivým pohledem, což má za následek eliminaci chyb, nebo vyvarování se některých činností, postupů či názorů.

Světově uznávaný literát a zakladatel moderního managementu Peter Ferdinand Drucker se kdysi nechal slyšet, že „Prvním a nejdůležitějším úkolem lídra je řídit vlastní energii a pomáhat řídit energii ostatních.“ Základním předpokladem energie je schopnost něco konat. Je to jaká si vnitřní hybná síla celku, která nás vede k vnějším projevům. Tyto projevy mají takřka nejrozhodnější roli v našem úsilí a proto jejich správné uchopení je stavebním kamenem našeho úspěchu. Tomu co si ve správné míře klademe za podstatné, abychom evokovali vnějšimu světu z pozice lídra, tak stejně musíme vynakládat takové úsilí, aby si naše pragmatické myšlenky osvojilo i okolí, jež vedeme.

Aby byly naplněny vnější projevy, nejde pouze o předávání radostných úsměvů z každého nového slunného dne. Jde o složitý komplex orientace a sebepoznání napříč širokým spektrem. Dispozice touto veličinou zasahuje do sféry:

- racionální - nebo-li rozumu. To zahrnuje prvky logiky, kreativity a celkové náplně po stránce odborné,
- vztahové - projevuje se vztahovými pouty. Interpersonální vazby jsou pevné do té míry, do které jim vytváříme podmínky otevřenosti, ochoty a sounáležitosti,
- vitální - tedy fyzická mobilita, připravenost a schopnost čelit výzvám ve vypětí po dlouhé hodiny, což se pojí se zdravým životním stylem a celkovým obrazem prezentace sebe sama a v neposlední řadě,
- spirituální sféra. Uvědomění jsoucná každého z nás vede k poznání kým jsme a kým bychom být chtěli. Je to motor ve smyslu dosažení vlastních idejí po stránce sociologické.

Práce s energií a jejím dávkováním je bazální prostředek nadán schopností dosažení očekávané vize o budoucnosti. Svým způsobem se jedná o umění, které může být předlohou pro růst každého jedince v organizaci. Vzhledem k požadavkům na nutnost efektivity pro dynamičnost dnešní doby lze vzorce její aplikace přenést z profesního prostředí i do soukromé sféry. Pro nespočet nástrah, se kterými se můžeme potýkat, tyto nelze již profesně vymezit. Proto je smyslem moderního managementu vychovat vůdce nejen pro práci, ale především pro život. Tak jak je žádoucí disponovat negativní kritickou energií například při plánování, což umožní úvahy a dedukci o případných chybách, tak i negativní projevy mohou být dále jakým si prostředkem motivace. Za předpokladu, že se jedná o aplikaci v případech, kde má adresát srovnání. Srovnání v tom smyslu, že námi stanovené pozitivní vzorce jsou hojně aplikovány vůči převážnému okolí a pouze domnělý konkrétní subjekt je na tom bit. I toto může posloužit jako prostředek motivace rozhodný k ovlivnění v požadované myšlení a chování. Nad rámec tohoto lze konstatovat, že nejen ve fázi adaptace a rozvoje bude mít role

vůdcovství a práce s energií nejzásadnější význam, ale její přínos ocení každý, kdo se jako rodič účastní běžného každodenního občanského života.

Meritem role vůdce je však zaujetí protějšku, proto pozitivismus je základním předpokladem, který okolí vnímá a díky kterému souzní s tímto objektem. Ve své roli vůdce pozornost svého protějšku k sobě nepoutá pouze obdivem k jeho osobě, ale musí v druhých vyvolat radostné nadšení a touhu o společné cestě. Jedná se o vypěstování vnímání, že na cestě naplnění jsou jakýmsi jednotným homogenním celkem. Že podřízení radost a optimismus ze své odvedené práce vnímají jako součást jejich pracovní náplně, která je uspokojuje.<sup>37</sup>

Tato role vedení není vůbec snadná. Je zapotřebí překonat případné nástrahy v rané fázi začlenění. Stimulování a mobilizování chápání druhých je cílené, komplexní a časově náročné úsilí. Jejich zapojení, začlenění a rozvoj je nezbytný v takové míře, aby jejich angažovanost byla automatizovaná, chtěná a soustavná. Za tímto účelem je žádoucí mít konspirativního konfidenta ve skupině. Nejen že tento musí mít přehled o dění za tzv. zavřenými dveřmi, ale musí mít vůči vůdci takový vztah, který zajistí předávání objektivní zpětné vazby, aniž by se jednalo o zjištný kariérní záměr, nebo jiný osobní profit. Musí se jednat o takovou osobnostní vazbu, která eliminuje případné účelné přitakávání.

V případě vůdcovského stylu vedení je umožněno díky předpokladu vyšší míry angažovanosti a iniciativě dosažení i vyšších kompetencí. S tím se pojí možnost aplikace delegace úkolů, neboť úzké profesní pouto odhaluje případné nedostatky pracovníků, ke kterým je promptně přistupováno s nápravnými prostředky, tak aby nebylo splnění zadání ohroženo. V případě delegace úkolů pod taktovkou vůdce se jedná o více než pouhou delegaci na druhé. Svým soustavným působením na celou firemní kulturu a výchovu se vůdce dostane do fáze, kdy neřídí úkoly v podobě jiných podřízených pracovníků, ale řídí podřízené pracovníky jejich cestou, kdy veškerou režii má pevně v rukou.

Není radno úsilí podceňovat. Cesta na vrchol je dlouhá, soustavná a náročná. Polevit znamená podstoupit jí znova, ale s jistými ztrátami, takže doba se o to prodlouží. Na vrcholu také není vyhráno. Je zapotřebí brát na zřetel ochladnutí druhých, jejich vyčerpání. K tomu je potřeba přistoupit pragmaticky s predikcí, že se tak stane. Proto je vhodné stále být o krok napřed, stále mít nové vize a alternativy. Rozsah, ve kterém se můžeme pohybovat, není nekonečný. Měli bychom se věnovat oblastem, ve kterých se dobře orientujeme, a které budou akceptovatelné po stránce rozsahu.

Je takřka nemožné namotivovat a ovlivnit lidi v chápání, že pokoření stanovených limitů pro fádňi bezduchou administrativní činnost je generální vize, kterou chceme

---

<sup>37</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5, s. 101–113.

společně pokořit. Stejně tak z pozice manažera v první linii není možné obcházet regule a postupy dané nejvyšší řídicí úrovni. Ale stanovíme-li správně okruhy, na které je možné se zaměřit, je to vhodný prostředek začátku rozvoje této specifické dovednosti.

## 4 TEORIE ZABÝVAJÍCÍ SE JEDNÁNÍM MANAŽERŮ

Jednání lze v této organizační asociaci definovat jako motivovaný projev vůle jedince zastoupeného osobou manažera něco konat, nebo se tohoto projevu zdržet. Tímto je předáván obraz o jeho vnitřní výbavě, která je formována a na venek patrná ve formátu, který bude ve vztahu k dané problematice níže předložen.

### 4.1 Styly vedení

Styl řídicí práce manažera jako styl vedení zahrnující přímé a vzájemné působení osob vně organizace představuje osobitý, vyhraněný a relativně stálý způsob výběru a uplatňování metod, pravidel a technik řízení. Styl vedení ve své podobě poté vychází z osobnosti vůdce – z jeho vlastností, schopností a znalostí. Je podmíněn dále i řadou okolností, kterými jsou například charakter práce, typ pracoviště a složení pracovního kolektivu. Pro praxi je však důležité zobecnění, které lze dovodit z teorie manažerských stylů jako teorie založené na chování lídrů. O zobecnění se jedná, neboť v praxi se nevyskytuje manažer, který by používal styl vedení v plném rozsahu tak, jak je charakterizován v jednotlivých kategoriích. Proto se hovoří pouze o inklinaci k určitému stylu, v němž jsou zastoupeny v různém poměru znaky charakteristické pro určitý styl.<sup>38</sup>

Styl vedení lze chápat jako způsob činnosti vedoucího, který se projevu ve způsobu jeho rozhodování a volbě metod, jež mají dosáhnout stanovených cílů organizace. Jednoduše lze říci, že jde o způsob výkonu jeho profese. Liší se podle jeho osobnosti, kompetencí, vzdělání a praxe. Jen částečně jsou styly převzaté a naučené, většinou vycházejí z osobnosti člověk a v čase se nemění.<sup>39</sup>

Jedná se tedy o ucelený systém postupů a projevů mající specifický charakter ke konkrétnímu jedinci a jeho okolí. Prezentuje osobu manažera, způsob vyjadřování, myšlení, hodnotové vnímání a jeho prosazování. Toto spočívá v prezentaci

---

<sup>38</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management I: základy, vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3, s. 181.

<sup>39</sup> DEPOO, Lucie a Roman ZUZÁK. *Management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 23.

činností, projevů, zvyklostí a vnímání vztahové interakce. Celý tento integrovaný komplex představuje charakteristický obraz, který autenticky navenek působí jako vlastnoruční podpis.

Faktorů determinujících uchopení a samostatnou realizaci jednotlivých stylů v praxi je celá škála. Jednak se týkají situačních možností toho, z jehož strany vliv vychází, ale i na straně adresátů v podobě zaměstnanců je řada faktorů, které se promítají do procesu aplikace. Navíc jejich vzájemná korelace dotváří atmosféru, která si vyžaduje neustálou korekci.

Pro osobu manažera může být typické jaký styl je pro něj význačný a to na základě vrozených dispozic a přejatých vzorců chování, které jej formovali po dobu zrání a to jednak v osobním životě, tak i v životě profesním. Zde se mohou promítnout jeho útrapy, komplexy a jiné bolesti, které si ve své životní cestě sebou nese. Jaký je jeho současný profil skladby energií, schopnost jejího řízení, dále ochota investice času na úkor svých aktivit spojených s občanským a rodinným životem, celková flexibilita. Jaké hodnoty a v jaké míře ctí a prosazuje, stejně tak jaké očekávání má od sebe sama a druhých. S jakým množstvím a kvalitou se spokojí, či tuto požaduje. Zda hladina jeho vůle ve vztahu k sociálním vazbám a úkolům je dostatečně vnitřně stimulovaná. Odhodlání a síla k novým věcem, stereotypním činnostem, obava z konfliktů, míra akceptace zodpovědnosti. Jak je patrné, faktorů je nepřeberné množství a to se v tomto případě jedná pouze o základní orientační nástin dispozičních předpokladů.

Jsou však ale i situační faktory, mezi kterými si můžeme představit, jakou má profesní pozici. Zda je podporován kolektivem, nebo svými nadřízenými. Zda je jimi brán vážně, má zastání a zda je tzv. v kurzu. Jestli působí konkurence schopným dojmem a je vážen či naopak. Tato podpora je jistým prostředkem stability. Veškeré tyto hodnoty, mnohé další a případné nástrahy mají přímý vliv na osvojení, aplikace a užití různých stylů vedení v praxi. K těm ale manažer musí připočítat ty nejzásadnější a těmi jsou kontra faktory v podobě osob podřízených.

Tato profesní subkultura se podílí významnou měrou na profilování vzájemné vazby svým přičiněním a to v podobě projeveného zájmu o práci, míře vnitřní potřeby zpětné vazby a jisté autonomie a svobody ve vztahu ke svým činnostem a rozhodování. Jistá forma odvahy, ale také i touha, chtíč, ochota jsou determinanty, které mají přímý vliv na to, jaký styl vedení bude muset v konkrétním případě být zvolen. V neposlední řadě nelze ale opomenout význam sdílených hodnot v oblasti etiky, morálky a celkové profilace sociálního určení.

V každém případě manažer musí na počátku hloubavou analýzou zhodnotit dispoziční a situační faktory, kterým čelí a správně vyhranit rámec, ve kterém se bude dále podle svého nejlepšího vědomí a svědomí za účelem efektivního pojetí své role realizovat. Není to role jednoduchá, neboť každá osoba a tým vykazuje různé rozdílnosti, které se mohou nepředvídatým způsobem diferencovat proměnnými okolnostmi v podobě nových úkolů či pouze nepříznivých období.

Proto je zapotřebí si osvojit soubor vzorců, které budou pro něj typické a které budou funkční. Dává tým najevo svému okolí jistou stabilitu, předvídatost a jistotu. Proto v jeho představách musí vykazovat jistou strukturovanost, aby nedocházelo k chaotičnosti a s tím spojených nežádoucích dopadů.

#### 4.1.1 Formát daný vlivem jednání zaměstnanců

„Vůdci by měli podporovat participaci a přínos ostatních členů pracovní skupiny, tzn., že by měli ostatní zapojit do rozhodovacího procesu. Řadíme sem teorii K. Lewina, který styl vedení lidí dělí na tři základní styly vedení pracovníků:

- Autokratický – manažer rozhoduje sám, dává příkazy a očekává jejich splnění. Rozhoduje o odměnách, používá tvrdé metody řízení.
- Demokratický, participativní – manažer formuluje úkoly i postupy práce se svými spolupracovníky, vytváří partnerství a důvěru, uplatňuje měkké metody řízení.
- Liberální – manažer ponechává spolupracovníkům výraznou volnost, soustředí se na prioritní činnosti, které přesahují rámec pravomocí spolupracovníků.“<sup>40</sup>

Níže, dle znázorněné tabulky zanalyzujeme jednotlivé typické styly vedení, jejichž užití se odvíjí od míry angažovanosti podřízených, které vychází z míry ochoty participace ve vztahu ke sdíleným profesním hodnotám.

	AUTOKRAT	DEMOKRAT	LIBERÁL
ZÁJEM O PRÁCI	NE	ANO	ANO
PROSTOR PRO KOMUNIKACI	NE	ANO	ANO
VLIV NA ROZHODNUTÍ	NE	NE * maximálně částečně	ANO

Tabulka 2 členění stylů podle míry angažovanosti zaměstnanců, autor, tvorba vlastní.

---

<sup>40</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 175.



- **AUTOKRATICKÝ:** Tento styl vedení bude zpravidla užit tam, kde je typické, že míra zájmu o práci ze strany zaměstnanců spočívá jen v nutnosti zajistit si prostředky vlastního standardu. Tito neočekávají od profesního života žádnou přidanou hodnotu, kterou by byli ochotni navíc nad rámec požadovaného iniciovat. Míra ochoty je orientovaná na splnění jednodušších úkolů. Užití nalezne tam, kde jsou zpravidla početné skupiny, kde jedinec splyne s davem a síla davu si prostředím navzájem profiluje. Zaměstnanci, nevyvíjejí žádnou vlastní nadstandardní aktivitu a to ani ti, kteří by toho byli schopni. Manažer jí ani neočekává, neboť se bude zpravidla jednat o činnosti, kde pro tuto není ani prostor. Projevem vedení zde bude autonomní pokyn vycházející z vůle autority, kde na zájmy kolektivu a jejich specifické potřeby nebude brán zřetel.

U Policie ČR se s tímto stylem můžeme mnohdy setkat. Někdy je důsledkem naučeného stylu, který může působit jistou slabostí profesní vyzrálosti manažera. Někdy může být i tento styl žádoucím. Budeme-li vycházet z předpokladu, že mnohdy dochází k situacím, které si vyžadují striktní plnění úkolů, tak jak si můžeme představit například v Armádě ČR, bude třeba lidí takto vést. Ale nejde o vedení ve smyslu rozvoje, jde o vedení ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, na nějž působí řada nepříznivých faktorů, jakými jsou čas, nebezpečí či jiné hrozby. Aby docházelo k efektivnímu stylu využití, bude na zaměstnance aplikováno při plnění rutinních a monotónních úkolů bez nutnosti potřeby iniciativních řešení vyžadující kreativní přístup, neboť ve vztahu k řešené situaci tento není žádoucí. Zpravidla se může jednat o vybrané činnosti servisních specializovaných útvarů, mezi kterými si můžeme například představit vybrané činnosti pořádkových jednotek.

- **DEMOKRATICKÝ:** Pro tento styl je příznačné, že jeho účelné využití nalezneme tam, kde je požadováno plnění úkolů, které vychází ze základů, jež mají širší podstatu. Předpokladem jejich splnění je disponovanost komplexnějším okruhem znalostí vykazující odbornostní charakter, přičemž je očekáváno vzájemné prolínání různých spojitostí. Z toho plyne zvýšená míra penza dovedností, které jsou získané větší mírou úsilí a časové investice zaměstnanců, tudíž vyššího předpokladu intelektu, odhodlání a zájmu o práci, nad kterou sami přemýšlejí a chtějí něčeho dosáhnout. Jsou otevřeni novým možnostem, které vidí jako příležitosti a s ochotou se je snaží pokořit. Manažer v takové situaci vědom si skladby svého týmu již má prostor pro to, aby vyslyšel představy a nápady druhých, které mohou být inspirativní pro všechny a podporují správnou volbu řešení a možnost individuálního profesního rozvoje. Užití tohoto stylu vedení je dobré aplikovat tam, kde struktura společnosti umožňuje členění podle náročnosti zastávaných funkcí a požadované míře nutné kvalifikace, tak aby s nabytými zkušenostmi docházelo ke kariérnímu růstu. Konečné rozhodnutí, však manažer učiní sám.

Podle předestřených předpokladů skupiny a zaměstnanců, stejně tak i systémových důvodů a náležitostí není tajemstvím, že se jedná například o profil základních útvaru pořádkové policie, kde je žádoucí jej aplikovat. Konečné rozhodnutí ze strany manažera zde má také svůj význam. Vzhledem k tomu, že je na něj systémovými regulemi přenášená míra odpovědnosti za činnost svých podřízených a povinnost kontrolní činnosti je fakticky limitován možností užitím níže zmíněného stylu.

- **LIBERÁLNÍ:** Styl vedení je charakteristický tím, že v popředí je dán nejvyšší důraz na prostor k vyniknutí individuálních odlišností jedince, kde je vysoký předpoklad míry jeho jisté geniality. Nepoužívá rozkazů a nařízení, což jaksí koliduje s typickou kulturou Policie ČR. Je orientován na tvorbu podmínek a podpory k dosažení konkrétních cílů, což opět pro jistou rigidnost systémů koliduje s kulturou Policie ČR. Zaměstnanci vykazují vysokou míru tvůrčích a kreativních schopností, podporovaných vysokou mírou odbornosti. Jejich profesní disponovanost, ochota přijímat riziko a vysoká míra motivace mají za následek jejich aktivní přístup k práci. Manažer zde pak tvoří jistou záštitu, tedy spíše reprezentanta, aniž by nikterak výrazně zasahoval do samotného procesu řízení. Nastavenému systému tento styl odporuje skoro v každém svém bodě, a proto se s ním můžeme setkat ve výjimečných případech, kde má manažer to štěstí pracovat s takovými talenty.

Rozhodnutí jakým stylem se bude manažer prezentovat je tedy dáno okolnostmi, které spočívají v ochotě podřízených k práci, jejich vnitřní výbavě a faktorům, které na ně vzájemně působí.

#### 4.1.2 Formát daný vlivem jednání manažera

Na druhé straně jsou však ale faktory, které charakterizují osobu manažera. Míru jeho úsilí a zájmu v přístupu k lidem a úkolům. Předchozí trojici kategorizovaných stylů vedení, lze považovat za základ všech rozmanitých přístupů, které se později vyvinuly a jsou z nich odvozeny.<sup>41</sup>

Na níže uvedených příkladech poukážeme na vybrané jednotlivé varianty, se kterými se ve spektru Policie ČR můžeme setkat a tyto poté rozebereme. Pro

---

<sup>41</sup> DEPOO, Lucie a Roman ZUZÁK. *Management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 27.

každý demonstrováný styl vedení v sekci zájem o - myšleno v podobě L: zájem o lidi a v sekci Ú: zájem o úkoly z vlastní vůle manažera.

styl vedení	zájem o	
DEMOKRAT -týmový	L: ANO	
	Ú: ANO	
ZÁJMOVÝ KLUB - klubový	L: ANO	
	Ú: NE	
PATERNALISTA	L: částečně ano	
	Ú: ANO	
AUTOKRAT	L: NE	
	Ú: ANO	
BYROKRAT	L: NE	
	Ú: částečně	<i>postupy ano, úkoly ne</i>
DEZERTÉR - odmítá vedení	L: ne	
	Ú: ne	
MISIONÁŘ	L: ano	
	Ú: ne	
KOMPROMISÉR	L: ano	
	Ú: ano	

Tabulka 3 členění stylů podle míry angažovanosti manažera, autor, tvorba vlastní.

- **DEMOKRATICKÝ**, týmový: přístup k chápání pracovníků je zde dán především uvědoměním, že síla je v jednotě a jisté profesionalitě. Manažer má být symbolem skupiny, tedy jakým si obrazem. Pro udržení týmovosti ve skupině bude nezbytným předpokladem pozitivismus a to zřejmě v chápání celého smyslu bytí. Základem je potřeba naplnění existenčních i sociálních potřeb jako rozhodného faktoru existence skupiny. Manažer ctí hodnoty morálního, osobnostního a profesního spektra. Má na sebe velké nároky, seberealizuje se a to samé očekává od pořízených. Žije s pocitem, že výsledky jeho týmu jsou důkazem jeho dobrého jména. Egoismus zde však jde stranou, neboť si uvědomuje vážnost sociálních vazeb a potřebě vlastního naplnění v tomto kontaktu. S racionálním úsudkem přistupuje partnersky k lidem, od nichž očekává profesionální přístup, loajalitu a obětavost, kdy tyto hodnoty oni mají chápat jako dobrovolnou potřebu. Přístup je založen na rovnosti a dialogu. Na oplátku je jim manažer s

upřímným zájmem oporou a vytváří podmínky jak pro realizaci úkolů celého týmu, tak seberealizaci podřízených. Tento styl vedení bude zpravidla typickým pro útvary, kde je požadována jistým způsobem výběrové práce. Zájemci o začlenění do této struktury musí prokázat před přijetím své kvality a musí splňovat požadované nároky ze svého profilu. Úkoly, které se zde plní lze přiřadit v podobnosti k jistým projektům, neboť je lze věcně či časově jednoznačně vymežit. Typickým symbolem týmu je vyšší míra individuality v podobě nadání jistou kreativitou, samostatností a komplexním myšlením, za což je očekáváno větších prostředků motivace v podobě lepšího hodnocení.

- **KLUBOVÝ:** typickým projevem manažerova úsilí je jisté profesní ochladnutí. To bývá zpravidla zapříčiněno stavem, kdy již nemá žádné výhledy profesních cílů, neboť je si vědom konce svého funkčního období, či existence jeho organizace. Je zřejmé, že se zde budou promítat i prvky jeho frustrace z pojetí chápání jeho činnosti stran jeho nadřízených. Tento stav nikdy nemůže být trvale udržitelný, a proto se bude spíše jednat o následek nějakého vývoje, než cílené a záměrné pojetí vedení. Proto jistou formou obrany je chápání lidí jako prostředků, které jej posílí, uklidní a uspokojí. K těmto je poté přistupováno v přátelském duchu a je dáván velký důraz na mezi vztahovou harmonii a pracovní klid. Očekávání v druhých je pouze v míře upevňování přátelských vazeb a dodržení nezbytného rutinního profesního minima. Setkat se s tímto lze na všech úrovních organizačních článků.
- **PATERNALISTICKÝ:** je jakési ochránářské pojetí v podobě otcovského přístupu, kde je čitelně nastavena role nadřazenosti a podřazenosti. Aplikace tohoto přístupu působí jako metoda cukru a biče. Manažer vědom si svého postavení investuje do zaměstnanců své úsilí, kdy od tohoto očekává opětovaný přínos, neboť svou roli bere vážně a zájem o práci a plnění úkolů má silně fixovaný. Nedojde-li k naplnění jeho představ a očekávání, jeho přístup je obratem změněn o 180 stupňů. Zprvu tvorba vhodných podmínek pro práci a vztahy na pracovišti, která evokovala v jeho zájem o zaměstnance, je zaměněna za znepríjemnění veškerého pojetí profesní spolupráce a pohrdání s nimi. Může to být chápáno i jako jistý způsob pojetí motivace a prostředku odstranění nežádoucích vzorců chování. V tomto smyslu je zřejmě u Policie ČR hojně aplikován. Užítí je pohodlné, intuitivní a rychlé. Jeho oblíbenost zpravidla spočívá v ne disponovanosti dostatečného množství motivačních prostředků, kterými by byli manažeři nadání a tak jsou k tomuto způsobu částečně systémem donucení. Efekt může být i přínosný a to za předpokladu, že jej aplikujeme na omezeném množství pracovníků v omezeném časovém období. Proto, aby byl přínosný, nesmí chybět zpětná vazba a komunikace ve srovnání a vyhodnocení stavu s konkrétním zaměstnancem. Toto vlastnické materiální pojetí v přístupu k lidem může být pro manažera komplikací, pakliže

nedokáže dobře pracovat se svým egem. Opět se s ním lze setkat na všech úrovních organizačních článků.

- **AUTOKRATICKÝ:** je definován významností osoby manažera a jeho představ o kvalitách sebe sama. Takový manažer má o sobě velké mínění i očekávání. K plnění úkolů přistupuje svědomitě, o práci má zájem, nároky si klade velké a nepochybuje o významu svého jména. Odvedená práce zaměstnanců jej má reprezentovat, avšak jim nedůvěřuje, proto tento styl je nastaven na bázi striktního řízení, nařizování a kontroly. Zaměstnanci jsou pro něj pouhými nástroji k dosažení své mety. Prostoru pro komunikaci zde moc není. Jediné slovo zde má manažer, přičemž měřítkem jsou zde pouze jeho představy, což je pro zaměstnance složité k orientaci a přirozeně to má za následek opětovanou nedůvěru. Lze užít spíše u článků s méně vyhraněnou specializací a převahou stereotypních činností a dále tam, kde personální základna bude spíše méně početná.
- **BYROKRATICKÝ:** pro manažery vyznávající tento styl je typické striktní dodržování regulí a postupů. V tomto je spatřován jejich zájem o práci. Vynakládají veškeré úsilí na to, aby procesy a postupy byly v souladu s nastavenými standardy, neboť jejich práh vnímání je nastaven na ochranu své osoby. Pro takového manažera jsou zaměstnanci nástroje realizace úkolů bez hlubší potřeby sociální vazby a interakce. Úkoly akceptuje rutinní, neboť pro svou neadaptivnost jej nové výzvy ohrožují v jeho pozici a snižují mu výrazným způsobem komfort. Odmítavý přístup k novým úkolům bývá častým důsledkem jeho nekompetence a snížené míry odbornosti. Takový manažer, nebude mít stanoveny velké cíle, nebude dobrovolně ochoten ze své iniciativy podstupovat riziko spojené s vlastní kreativitou. Jeho meta není být individuální a takto se zapsat v očích jiných, ale udržet standard a své jisté. Pro své částečně omezené obzory není schopen dostatečné obhajoby v situacích, kdy měl na výběr, zda udělat rozhodnutí dobré, anebo dobře. Jedná se o zastaralý koncept myšlení z počáteční fáze vývoje managementu. V moderním světě je již od něj dávno upuštěno. Ve světě Policie ČR, tomu tak ještě zcela není. Řada neaktualizovaných zastaralých interních aktů řízení a pozůstatky personální skladby ve vedení se zkušenostmi z dob předlistopadových tomu nahrávají.
- **DEZERTÉRNÍ:** je případ kdy manažer neprojevuje zájem o nic. Může se jednat o následek hluboké frustrace ze všeho kolem něj, přičemž na rozdíl od klubového stylu vedení ztratil důvěru i v lidi kolem sebe. Dochází zde k degradaci vnímání veškerých hodnot. Tomuto manažerovi je pak vše jedno. Pakliže takové chování nenabere rychlého konce, má to za následek konec celé organizace.
- **MISIONÁŘSKÝ:** Název tohoto stylu se odvíjí od role manažera jako misionáře. Někoho kdo prosazuje to, co je mu vlastní. To čemu věří a to

čemu se obětuje. Na jednu stranu vynakládá pracovní úsilí v činnost směřující k naplnění stanoveného cíle, ale míra jeho vnímání je soustředěna na svůj vytýčený svět. Nové úkoly, které se rozcházejí s jeho profesní filosofií a jsou mu dány jako mezičlánek k zajištění plnění, jsou pro něj obtěžující. Proto o ně neprojevuje zájem a jako podstatné vnímá jen to, co bere za své. V duši však míní konat dobro, což se projeví v jeho chápání sociálních vazeb, kdy ve vztahu k zaměstnancům chová sympatie a důvěru.

- **KOMPROMISUJÍCÍ** styl vedení nevychází z podstaty tvorby kompromisů jako takových, nebo pouze drobně odchýlen klubový styl, poněvadž by se mohlo zdát, že v tabulce, která je předlohou této analýzy, jsou uvedeny totožné hodnoty, které manažer vyznává. Podstatou snahy poukázat na význam kompromisů je myšleno, že pro svou neschopnost učinit sám rozhodnutí a za tímto si stát se všemi případnými důsledky vychází z jeho neodborných a nekompetentních předpokladů pro zastávanou funkci. Poté v obavě z odhalení svých slabostí raději ustoupí pod vlivem tlaku okolí či nastalé situace a nalezne kompromis mezi vůlí zaměstnanců a vlastními představami.

Znárodné členění zachycuje základní druhy, které se promítají do vnitřní struktury Policie ČR. Dle představ autora se jedná o rámec, který napříč celým spektrem s přihlédnutím k okolnostem dané situace můžeme osobně prožít. Úspěšné vedení nespočívá ale jen ve stanovení čitelného formátu vzájemné profesní interakce. Aby symbióza fungovala, musí manažer dále dobře ovládat, s těmito nakládat a přijímat i jiné prostředky, jako je tomu například v podobě motivace.

Na závěr toho tématu se lze ztotožnit s myšlenkovým přístupem chápání řešeného problému dle Hany Bartošové. Tato spatřuje, že v krizových situacích, nebo takových, kde není čas na týmovou komunikaci, je třeba vydat rozkaz a všem musí být jasné, že o něm nelze polemizovat. Ale trvalé vedení lidí příkazovým způsobem spojeným se striktním vyžadováním poslušnosti ovšem omezuje samostatnost a prostor pro tvůrčí aktivitu podřízených. Jako následek je tomu vyvolání lhostejnosti a nezájmu o práci. S poněkud nižší mírou negativity se vyjadřuje i k byrokratismu a formalismu, kdy jeho projevy významnou měrou tlumí produktivitu a výkonnost. Proto jak uvádí, k nevyhnutelným podmínkám zlepšení činnosti policie patří motivace, pracovní angažovanost a morálka policistů. Změna stylu práce si vyžaduje důraz na kreativitu, samostatnost, osobní angažovanost a vnitřní ztotožnění policisty s principy demokratického právního státu.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management I: základy, vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3, s. 185.

## 4.2 Motivace

Základním předpokladem efektivního řízení je fakt, že zaměstnanci vědí, proč svou činnost vykonávají. Že je to způsob obživy, který je zajišťuje. Vědomí si toho, že čas, který tráví v tomto takřka celoživotním koloritu je nenávratný a že jediným východiskem z této situace je sžití s faktem, že na všem zlém si musí najít něco dobrého. Jen tak si mohou utvořit představy o hodnotách a postupech, které považují za podstatné a účelné, což je vede k přesvědčení, že se s ochotou budou podílet na činnostech spojených s jejím zaměstnáním.

Manažer, který si ověří, že takto vydefinovaným profilem disponuje každý z jeho zaměstnanců má poté za úkol se svým přičiněním aktivně a komplexně podílet na podněcování jeho aktivity a celkové chuti do práce, což má za následek vzájemnou spokojenost. Spokojenost ze strany manažera by neměla být pouze z dobře, včasné a objemně odvedené práce. Jeho spokojenost by se měla projevit tehdy, když jsou spokojeni zaměstnanci, kteří se žádoucím způsobem podílí systémově na tvorbě zdravé morálky, firemní kultury, stejně tak dobrých výsledků a jména firmy. Aby tomu tak bylo stabilně a veškeré tyto hodnoty byly pevné v základech, musí průběžně docházet k interakci, která má za následek motivaci zaměstnanců. Motivací se tedy rozumí proces, kdy různými incentivy ovlivňujeme chování lidí tak, abychom dosáhli požadovaného záměru v podobě dosažení žádoucího chování.

Tuto manažersky zásadní činnost determinují především dva druhy faktorů. Jednak jsou to ty, kterými je nadán manažer k užití z pozice své funkce, mezi které lze subsumovat zákony a jiné legislativní akty včetně těch morálních, strukturální uskupení, úkoly a vize. Na druhé straně je to individuální výbava každého zaměstnance v podobě jeho vnitřně sdílených hodnot, představ, zkušeností a očekávání.

Musíme tedy dobře znát veškeré možnosti, které jsou nám k dispozici, neboť nám slouží, jako nástroje které cílí do sféry individuální výbavy. Právě zde dochází k aktivizaci na základě stimulu, tedy jaké si pobídky, která se projevuje svou konkrétní dějovou linku a má za následek vyvolat jistou akci, tedy vizuálně patrný projev. Tento projev může být v podobě konání, nebo jeho opaku. V každém případě v podobě motivace se bude jednat o ovlivnění k chování, které má požadovaný charakter. Vzhledem k tomu, že bude docházet vždy k jisté interakci dvou subjektů, musí být reflektováno neustále základních pravidel. Těmito jsou naděje a vize, přičemž v jejím očekávání musí být jisté napětí. To proto, aby byla stále přiživována myšlenka spočívající v existenci impulsů přinášející jistou odměnu. Bez existence jakýchkoliv motivačních prostředků či nástrojů se dříve či později dostaví zamrznutí veškeré energie v zaměstnanci, které je spojeno s nelibým stavem v podobě hluboké frustrace, kdy z této situace se východiska hledají jen velmi těžko.

V roli manažera je tedy velice těžké se správně zorientovat. Domnělé prostředky v podobě mimořádné finanční motivace a jejich užití má manažer první linie u Policie ČR velmi omezené, neboť nedisponuje žádným finančním obnosem, který by mohl svévolně, v libovolném časovém období podle svého uvážení aplikovat. Tato problematika je dána centralizovaně, bez jakýchkoliv záruk a nároků. Z tohoto důvodu jejich případná aplikace ztrácí sílu svého významu, byť ne zcela. Na druhou stranu nelze však odepřít fakt, že alespoň neodporuje významu očekávané naděje či vize.

Služební zákon připouští dvojí kategorizaci odměn, které lze ve srovnání se zdravým vzorcem nazývat jako dlouhodobé a krátkodobé. V případě dlouhodobé se jedná se o odměny pracovní, kdy je možnost aplikace pevně daná. Takto lze ocenit pracovníka za splnění mimořádného, nebo zvláště významného služebního úkolu, práci za nepřítomné kolegy či dosažení věku 50 ti let. Z krátkodobého hlediska se jedná o odměny kázeňské. Tyto jsou také ohraněny několika důvody, kdy jejich cílenost je směřovaná k podpoře sféry morální podporující pravidla profesního a služební přístupu. Jako další alternativy ocenění se zde připouští mimo finančních prostředků i písemná pochvala, věcný dar či udělení služební medaile. Doteď je vše naprosto v pořádku, motivační program je stanoven v rozsahu široké možnosti aplikace různých percepčních sfér motivovaného jedince. Z teoretického hlediska nelze nic namítat, ale praxe je odlišná. Vzhledem k omezeným finančním a rozpočtovým možnostem sboru a takřka mizivé možnosti cíleného a efektivního nakládání s těmito prostředky na nejnižší úrovni managementu je její aplikace procesně velice složitá a proto tedy mnohdy ztrácí význam. V této věci je závěrem nutno konstatovat, že zcela správně vychází myšlenka odměňování z principu očekávání vyšší výkonnosti motivované platbou za výkon nebo jiným benefitním programem, avšak díky plošným rigidním tabulkovým platovým osnovám a úzkému operativnímu prostoru není dán prostor pro plné využití tohoto nástroje, jak tomu bývá v jiných společnostech s volnější strukturou. Je to tedy jeden z hlavních důvodů, proč povolání policisty ztrácí na atraktivitě.

Proto musí manažer hledat jiné cesty a řešení, které může prezentovat jako motivační prostředky. Může se jednat o prostředky dané jiným legislativním rámcem, jisté úlevy, nebo kroky, které budou chápány v druhých pozitivně, protože jsou cíleny do sféry jejich individuálních preferencí. Proto musí bádát, studovat, hledat a nalézat všechny možnosti, které jsou jako eventuality možné. To si samozřejmě vyžaduje jisté úsilí, čas a kreativitu. Škála operativního záběru je bohatá a proto s postupnými zkušenostmi může tyto prostředky pro své užití nabalovat, nicméně na úvod by se měl popasovat se základem, který díky své globální známosti by bylo na místě vhodné zmínit.

V publikacích o managementu je řada studií a motivačních teorií, které se ruku v ruce s vývojem managementu formovaly, a jejich smyslem je poznání motivace



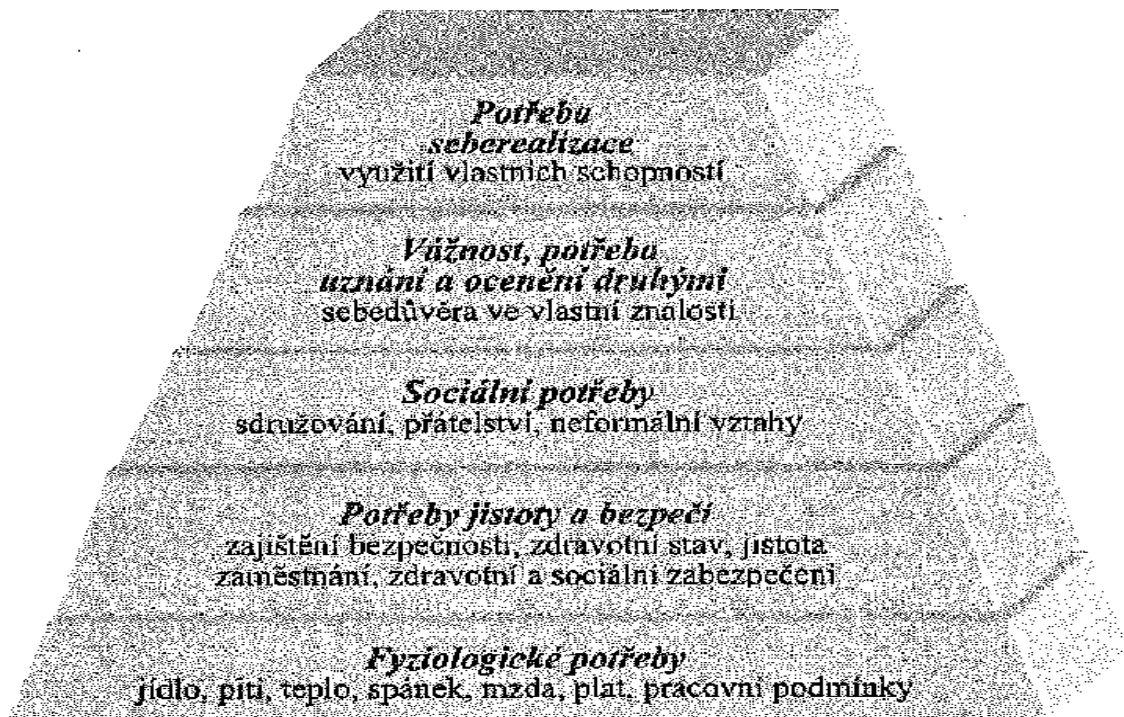
jedinice. Zpravidla se jedná o různě vytýčené hodnotové rámce, které mohou být předlouhou k vypěstování představ o základních myšlenkách a potřebách.

Nejvhodnějším demonstrativním příkladem pro účely této práce je však teorie motivace dle Abrahama Maslowa, kdy orientace podle žebříčku hodnot může být pro začínajícího manažera v rámci organizační struktury Policie ČR klíčová. Jednak poslouží k orientaci, co a jak může být kým chápáno a za druhé odtajní úskalí praktické stránky aplikace při vzájemném působení. Smyslem rozboru je realisticky poukázat, že v praxi je řada nuancí, které se mohou projevat individuálními odlišnostmi, proto zmíněné hodnoty jsou objektivním výčtem, ale jejich sumarizace může být v praxi odlišná. Diferencujícími faktory poté budou především preference s úzkou vazbou na generační dispozici.

Koncepce uspokojování potřeb vychází ze závěru, že chování člověka ovlivňuje řada potřeb, mezi nimiž je určitý vztah. Sekvenčním pohledem lze dojít k poznání, že uspokojení jedné skupiny potřeb je předpokladem přechodu k dalším potřebám, které motivují chování člověka. Dle níže uvedeného obrazce je patrné, že člověk se nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby. Jsou-li tyto uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší. Ústřední roli mezi potřebami zde zastává úroveň seberealizace, tzn. uspokojení díky dosažení maxima, čeho je za dané situace člověk schopen.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy. I. Vydání.* Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, s. 15.



Obrázek 6 Maslowova pyramida potřeb, J. Veber, tvorba vlastní.

V komparaci modelu s praktickými poznatky z profesního prostředí lze konstatovat, že převážná většina zaměstnanců chápe jako základ této pomyslné pyramidy hodnot na prvním místě nutnost zajištění:

- **FYZIOLOGICKÉ POTŘEBY:** vzhledem k tomu, že tento okruh je úzce vymezen v zákoně o služebním poměru, kde je dána povinnost zaměstnavateli vytvářet řádný a pokud možno bezpečný výkon služby a s tím spojena dostupnost základních lidských potřeb, nebude mít manažer první linie v podstatě výraznější vliv na ovlivňování této hodnoty. Uspokojení nejnižší hodnoty žebříčku je tedy v dnešní době chápáno jako standard. Odpírání této entity lze však chápat jako rozhodující faktor pro setrvání ve firemní kultuře. Za předpokladu splnění tohoto stupně je v preferencích zaměstnanců chápáno v následném stupni.
- **JISTOTA A BEZPEČÍ:** to lze chápat jako jistotu v podobě zaměstnání a stálého příjmu, což u povolání policisty, kdy převážná většina činnosti je prováděna na tenkém ledě legislativy a nebezpečí vystavení vlastnímu životu všanc je otázkou velice diskutabilní. Proto jako satisfakční balanc naplnění tohoto tematického okruhu je na místě cílit úsilí ze strany manažera na sféru interpersonální důvěry a tvorbu loajálního a pevného

profesního pouta. V tomto smyslu pro maximální přínos efektu by měl manažer vynakládat své úsilí.

- **SOCIÁLNÍ POTŘEBY:** tato úroveň v žebříčku v podstatě osciluje všemi směry. Na pozici, kde se počítá s nutnou individualitou jedince, projevující se s konkrétně hmatatelným odvedeným výkonem nemusí mít přátelství a sounáležitost hlavní význam. Ve firmě, kde hraje týmovost hlavní roli, kde úzké kolegiální pouto je po generace hlavním tématem a kde nejčastěji skloňovaným slovem je slovo „parták“, zastávají hodnoty uspokojení sociálních potřeb nejvýznamnější roli. Každý z nás se chce cítit dobře v pracovním kolektivu. O to více je ta potřeba dána pro policisty, neboť se pohybují v abnormálním prostředí se stresujícími a šokujícími nástrahami. Proto je potřeba z pozice manažera si uvědomit vážnost a význam této hodnoty, neboť je skutečně zásadní. Záhy pochopí, že uspokojení není pouze individuální v podobě jednoho zaměstnance či jeho osoby, ale jde o uspokojení celku. Proto sektor, kde velice dobře zhodnotí své úsilí a kde zmaximalizuje svůj profit, je právě efektivně cílit na podporu a upevňování sociálních potřeb. Díky vymezení sociologických jevů působících na podřízené, je v této analyzované společnosti vypěstování silného sociálního ostrovu vně skupiny zásadní pro jakoukoliv existenci skupiny.

Maslow na chvostu svého žebříčku pyramidy hodnot uvádí tyto dvě. Na čtvrté úrovni je to **potřeba uznání**, která v případě pokoření naplní pracovníkovi touhy a představy o vážnosti jeho postavení a jakémusi sociálním statutu. Silné upevnění těchto představ o sobě sama v kombinaci s touhou dosažení maxima poté vede k vrcholu, kde své místo zastává **potřeba seberealizace**. Tato poslední hodnota je vlastní pro ambiciózní a vytrvalé jedince s velkými nároky. Silná potřeba seberealizace totiž není chvilkový stav, je to spíše osobnostní stereotyp. Těchto pět úrovní je zcela funkčních a nezpochybnitelných.

Jako příklad je to nejadresnější vzorec. Proč ale dvě poslední úrovně jsou graficky od textu oddělené? Má to svůj význam.

Jak bylo na úrovni sociálních potřeb zmíněno, v profesním životě policisty zastává týmovost a kolegiální pouto nejvýznamnější roli. Kolektiv se z logiky věci skládá z několika jedinců, kdy každý je nadán odlišnými schopnostmi a předpoklady. Stejně tak platí trefné tvrzení, že lenost je hybná síla lidstva a protože každý má rád své jisté včetně postavení a pohodlí, více či méně se tyto subjekty navzájem profilují. A protože v davu je síla, dříve či později dojde k pojetí jedince na svou vlnu. Linie průměru je v mnohých chápána jako postačující a jakékoliv pozitivní vybočování je chápáno jako ohrožení své osoby. Proto řada adeptů, kteří by byli schopni pokořit metu čtvrté a páté úrovně mohou podlehnout konformitě kolektivu a

splynou s davem. Proto je zřejmé, že není mnoho potenciálních adeptů, kteří by dosáhli komplexní úrovně, neboť pouto v tomto profesním prostředí je tak silné.

Dochází, zde k protikladům, se kterými se musíme vyrovnat. Na jedné straně si položit otázku zda potlačit toto pouto a umožnit adeptům dosažení, což záhy zjistíme, že je nepřípustné, neboť by to podkopalo předchozí úroveň a mělo by to za následek komplexní destrukci personálního korektivu. Na straně druhé nechat proplout alespoň mizivý zlomek takových pracovníků? Zprvu se nám může zdát, že by to vypadalo jako únosné, nicméně takto odolný plavec se během této cesty vyprofiluje zřejmě v silného egoistu, který poté zpravidla nebude schopen vnímat týmovost jako přednost, a zpětná vazba pro celek tedy nebude žádoucí.

Tento příklad je dalším důkazem, proč by mělo být vyvíjeno na výběr manažerů a jejich profesní rozvoj komplexní a cílené úsilí. V této fázi se láme pojem efektivnosti jako determinace řízení. S přihlédnutím ke globálnímu problému v podobě personálních vizí je pohodlné zaujmout postoj, kdy postačí od zaměstnanců očekávat dosažení třetí mety. To proto, že nebudou mít takový potenciál úprku z organizační struktury, která je v gesci manažera a ten tím pádem nebude muset řešit problém v podobě podstavů a v lepším případě si ze systému vygeneruje na kvalifikovanější pozici někoho, kdo by byl tzv. schůdný. Z toho plyne, že lze vlastně říci „dobře pro něj“. Nicméně není dobře jako dobře... .

Zadáním a smyslem této práce je v první řadě efektivní pojetí komplexní role manažera a proto je teď zapotřebí se odloučit od procesních animozit a představit funkční rámec, který zcela koreluje s moderními trendy managementu v kontextu s možností začlenění do podmínek vnitřně strukturálního rozložení společnosti jako policie ČR na analyzované úrovni.

Generální determinantou v chápání současného obrazu požadavků a standardů je entita v podobě hledání lidské individuality. Tato kauzalita je dána především úkazy posledních dob mapující vývoj na poli managementu. Turbulentní křivka dynamiky naznačuje, že hodnoty jako objemy finančních zdrojů, nepřeborné množství ověřených strategií a stále překonávané nové technologie si vyžadují participující impulzy, jež budou motivem dalším pokrokům. Za vším na druhé straně stojí vždy lidský faktor, který aby překonal paletu všeho již existujícího, musí být něčím výjimečný. Proto je nutné, aby manažer vždy vnímal okolní dění z něhož se neustále učí a přizpůsobil se možnostem čerpání užítku z lidské geniality. Jen díky významným lidem vznikali významné věci.

### **4.3 Talent management**

Je velmi těžké samotný pojem přesně identifikovat, především proto, že mnoho autorů žongluje s pojmem dle svých předpokladů a východisek a neexistuje jednotný konsenzus ani na faktu, co všechno by měl talent management

obsahovat. Někteří definují talent management jako integrovanou množinu procesů a procedur používaných v organizaci k přitahování, nabírání, udržování, rozvoji, umístování, pohybu a odchodu talentovaných, sloužící k dosažení strategických cílů organizace.<sup>44</sup>

Jiní jej zase označují pod zkratkou TM2, jako tailor made talent management, což je na úvod vhodné představit doslovným překladem do českého jazyka jako krejčí dělá talent management. Smyslem je předestřít myšlenku, že krejčí, tedy někdo, kdo je schopen upravovat věci na míru tvoří management, kde hlavní roli hraje talent, tedy talent management ušitý na míru. Úpravou pořadí slov lze překlad prezentovat i jako talent s managementem ušitým na míru. I když každá věta má odlišný význam, žádné tvrzení není špatně.

Přesně vymezená definice talent managementu zjevně ani neexistuje. Jedná se o pojetí současné tváře moderního managementu, kdy jde o široký koncept jednotlivých komponentů, kterými jsou veškeré procesy, aktivity, nástroje a metody sloužící ke správnému zacházení a využití talentovaných jedinců pro potřeby společnosti ve vzájemné profesní interakci. Hodnotícím kritériem pro využití těchto přístupů je prostě zhodnocení úsilí a zátěže, které musí s pozitivní převahou na výstupu převažovat. Pak lze konstatovat, že míra efektivity je žádoucí a pro spravující subjekt přínosná.

S prvky tohoto druhu managementu se můžeme setkat na všech řídicích úrovních Policie ČR. V jisté podobě se jedná o systematizaci a skladbu služebních míst v gesci Policejního prezidia, stejně tak na střední úrovni krajských ředitelství, kde je již cílenější potřeba diference aktuálních odborných zaměření, ale největší upotřebením najdeme v nejužším kontaktu s lidmi, tedy na úrovni nejnižší linie řízení. Komplexnost tohoto druhu managementu je provázaná s akcentem na práci s talenty i ve smyslu výběru a hledání takových osob, nicméně personalistika v tomto oboru naráží na tvrdé mantinely reality a proto je zřejmé, že její rozvoj v tomto duchu nedosáhne nikdy valných výsledků. V případě, že nadaný a talentovaný jedinec, který má akceptovatelnou vizuální stránku pro potřeby bezpečnostního sboru projde selekci v podobě zdravotních a fyzických testů, stejně tak i psychologickým vyšetřením může dojít k situaci, že vědom si svých kvalit bude chtít diskutovat o ceně za svou kvalitu. V tomto případě není žádný prostor pro kompromis, jak tomu bývá v jiných společnostech a proto nezbude nic jiného, než aby se manažer se svou rolí vypořádal tak, že talent ve zbylých lidech, kteří jsou přijati nalezne, rozvine a udrží.

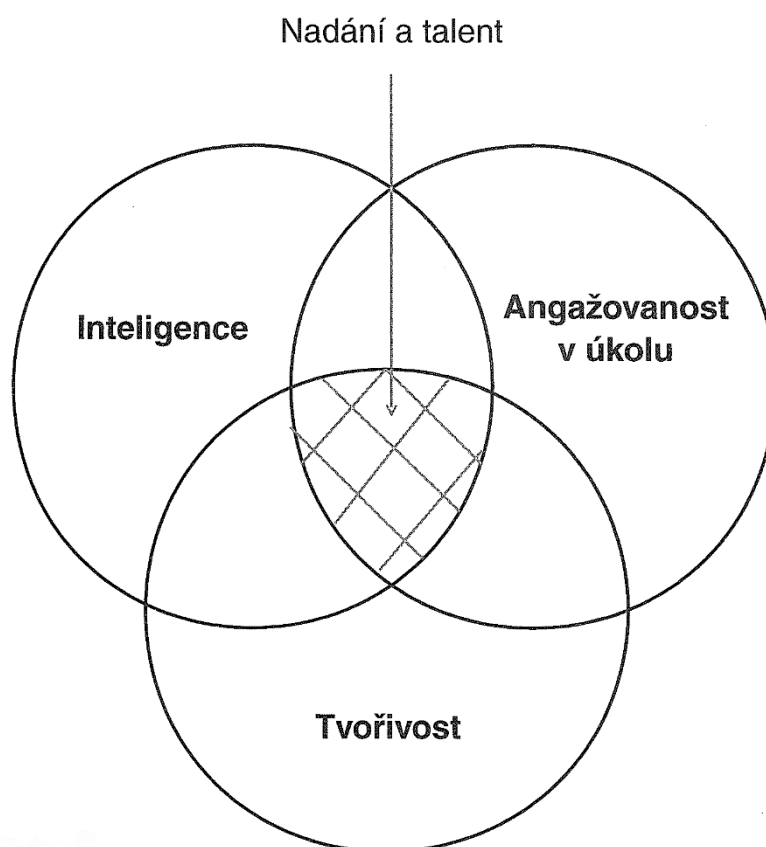
Z pozice své funkce musí být manažer lidem otevřen, tak aby je bral v patrnosti. Jen tak si může povšimnout jejich silných a slabých stránek. Poté sám vyhodnotí,

---

<sup>44</sup> KURSCH, Martin. *Tailor made talent management, talent management druhé generace*. Praha: Česká andragogická společnost, 2016. ISBN 978-80-905460-5-9, s. 13.

zda silné stránky v něčem vybočují a zda žádoucí výsledky jsou na úkor tvrdé dřiny, nebo jsou jen následkem nějakého konkrétního nadání. Samozřejmě, že jeho role je lidi rozvíjet, takže výsledky by měly být patrné, ale správný odhad na detekci konkrétního nadání mu do budoucna může rozvázat ruce a úsilí investované nad rámec běžného standardu se může zúročit. Nadání je totiž soubor vrozených předpokladů, které se svým správným rozvojem přetvoří v jisté schopnosti, které v některé z oblastí umožní dosažení nadprůměrných výkonů.

Na disponovanosti nadání a míře jeho významu mají podíl tři dimenze. Tyto byly podrobněji rozebrány v publikaci od Renzulliho, který uvádí, že nadání je přítomné za předpokladu, že je zastoupena silně složka inteligence, angažovanosti a tvořivosti, přičemž se musí vzájemně všechny na vysoké úrovni prolínat a podle míry smíšení všech entit poté dochází k profilaci a míře talentu.<sup>45</sup> S tímto zjištěním se lze ztotožnit, neboť veškeré uváděné hodnoty mají silný význam, jelikož jsou to prostředky vnitřní výbavy.

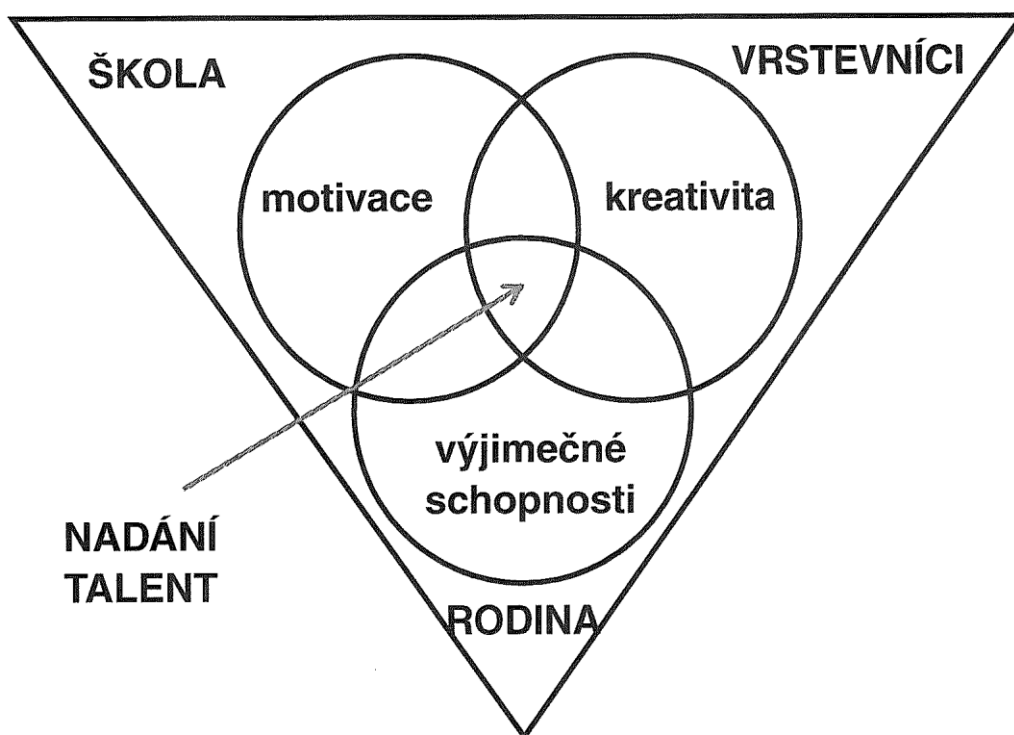


Obrázek 7 Renzulliho model nadání a talentu, M. Kursch, tvorba vlastní.

---

<sup>45</sup> KURSCH, Martin. *Tailor made talent management, talent management druhé generace*. Praha: Česká andragogická společnost, 2016. ISBN 978-80-905460-5-9, s. 26.

Nutno však podotknout, že částečný vliv na profilaci talentovaného jedince by měl být spatřen i skrze sociální prostředí a to i přesto že popírá vrozené predikce. Avšak pro nezpochybnitelnou sílu jeho významu, by jeho alespoň částečné prvky měly být schopny stopu zanechat. Toto tvrzení lze doložit více faktorovým modelem, z něhož plyne, že na nadání nepůsobí faktory jen individuální. Pod individuálními faktory si lze představit motivaci, kreativitu a výjimečné schopnosti. Jsou zde zastoupeny ale také faktory sociální, mezi které patří škola, vrstevníci a rodina. Nadání a talent jsou poté průnikem všech těchto faktorů.<sup>46</sup>



Obrázek 8 Mönksův model nadání – vnitřní a vnější faktory, M. Kursch, tvorba vlastní.

---

<sup>46</sup> KURSCH, Martin. *Tailor made talent management, talent management druhé generace*. Praha: Česká andragogická společnost, 2016. ISBN 978-80-905460-5-9, s. 28.

Je-li správně manažérem detekována podstata vnímání talentu z hlediska psychologického a uvědomuje si i význam v kontextu vnitro společenském, má řadu prostředků k jejich aplikaci. Níže bude prezentován výčet metod a možností, které by měly být standardem moderního manažera, z pohledu plošného užití v cestě hledání a rozvoje talentů, stejně tak rozvoje a udržování úrovně jeho týmu. Nutno podotknout, že je předkládán demonstrativní výčet možných a technologicky proveditelných metod, které jsou v současné chvíli již běžně užívané v řadách Policie ČR, anebo jim k takovému užití nic nebrání.

#### METODY UMOŽŇUJÍCÍ IDENTIFIKACI

- Hodnocení průběžné a služební včetně zpětné vazby
- Rozhovory včetně analýz kritických situací
- Významné události pozitivního a negativního charakteru
- Vyhodnocení projevu zastávané funkce
- Vytýčení projektu
- Preference a pověst

#### METODY UMOŽŇUJÍCÍ ROZVOJ

- Instruktaže
- Rozhovory a analýzy
- Porady a techniky různé skupinové kreativity
- Workshopy, kurzy a jiná cvičení
- E-learning
- Samostudium včetně VOŠ a VŠ
- Projekty a jiné obdobné úkoly
- Stáže
- Delegace
- Asistování
- Konzultování
- Mentorování
- Koučování



- Úprava pracovních míst
- Rotace pracovní náplně
- Obohacování pracovní náplně

#### METODY UMOŽŇUJÍCÍ UDRŽOVÁNÍ

- Odměňování - finanční
- Oceňování - morální
- Přizpůsobení práce na míru

Tento rozsáhlý výčet prostředků má jednak za úkol představit možnosti efektivního užití a zároveň sdělit, že prostředků ke snaze o takovéto řízení je nepřeborné množství. V některých případech se manažer na nich podílí sám, v některých v zastoupení. V obou případech musí mít představy, schopnosti a znalosti o procesním rámci funkčnosti každé metody. Proto je zde poukázáno na to, v jaké široké škále se musí jeho orientace pohybovat. Aby se s tímto množstvím dokázal efektivně popasovat, musí svou činnost směřovat tak, aby si zajistil patřičné prostředky podpory. Tudiž aby vše fungovalo, musí manažer svou cílenou činností vytvořit kolem sebe takový tým, který mu bude nápomocen. Proto se očekává jeho aktivní role ve výchově a profesním růstu každého jemu svěřeného personálního prostředku.

Tato kapitola je o talentech. Nicméně úroveň chápání takových jedinců může být rozdílná a proto je na místě k lidem přistupovat tak, jako bychom talent v každém viděli, proto je žádoucí zprvu se věnovat všem stejným dílem. Nabití znalosti o odhadu takto vyhraněných jedinců jsou ku prospěchu v reálném vnímání situace s přihlédnutím k investovanému času. Proto je zapotřebí ze strany manažera neustále analyzovat investované úsilí. V případě zjištění hrubého odchýlení od očekávaného stavu je na místě reagovat změnou způsobů a metod. Zúročení manažerských investic se může dostavit kdykoliv, aniž by došlo k objevu výjimečného jedince. Vychováním flotily zaměstnanců, kteří disponují dobrými znalostmi a schopnostmi, si manažer usnadňuje situaci ve vedení týmu v podobě opor, které jsou schopné v rámci rozvoje každého dalšího kolegy být tomuto nápomocni při asistování či consultingu, což je jedna z forem vedení lidí cestou lidí. Další metou pro nabití efektivního nástroje vedení je získání opory v podobě vůdčího mentora. Zde je nutné se pozastavit a upřesnit správné chápání tohoto prostředku.

## 4.4 Mentor

Mentor je něco víc než jen asistent <sup>47</sup>, nebo konzultant <sup>48</sup>. Jeho role zastává kvalifikovanější význam, kdy podstatou je pozitivní ovlivnění méně zkušenějších kolegů. Ne však pouze po stránce profesní, ale i osobnostní. Mentor je poradce a opora, která druhým umožňuje lépe poznat, porozumět a správně uchopit své schopnosti a potenciál. Tak jak bylo v předešlém textu poukázáno na účelný pohled o řízení lidí lidmi samotnými je zapotřebí v kontextu tohoto výkladu s přihlédnutím hierarchickému a systémové uspořádání organizace jako je Policie ČR zaujmout mírně odlišný postoj. Proto je význam role mentora vhodné prezentovat s větším užitekem.

Správný manažer, který vnímá globální dění v tomto oboru, je odhodlán podílet se ze svého přesvědčení na budování elit a jeho profil se může pyšnit citem pro odhad a vedení takových lidí, by si měl uvědomit jedno.

A tím je opět uvědomění významu talentu, které spočívá v uvědomění jeho přínosu. Nejde jen o přínos pro společnost v prostém chápání. Jde především i o přínos pro samotného manažera, protože takový talent může být předlohou pro čerpání fantazie a motivace pro sebe sama. Na konci cesty profesní interakce dojde pravděpodobně ke střetu uvědomění, že pracovník s takto vysokým profesním potenciálem může být v leckterých záležitostech mentorem nejen méně zkušenějším kolegům, ale i svému nadřízenému, i když to dříve bylo opakem. Je čas a dost možná i na místě ze strany manažera si toto bez hanby přiznat.

Je to založené na faktu, že talentované profesně vysoce výkonné jedince zkrátka řídit nelze. V profesním vztahu jde totiž o soužití s jejich talentem, který je žádoucí spíše korigovat v míře společensky akceptovatelných standardů a stanovených limitů, které nelze překročit. Protože prostředky k očekávanému cíli takový jedinec spíše volí dle svého úsudku, není dobré jej svazovat přísnějšími regulami. Nechat akceptovatelnou volnost a dohlížet míře jeho nasazení. Jelikož zpravidla se bude jednat o workoholika, který má zkreslený pojem o čase a proto, abychom udrželi jeho přínosné výkony, je důležité nepodcenit riziko jeho pracovního přetížení, které by se dříve či později mohlo dostavit. Investice v podobě úsilí do takové osoby bude na denní bázi, kdy toto umožní její detailní poznání. Díky takovému úsudku má poté manažer ve své hodnotící situaci jasno a může se o jeho výjimečnost plně opřít v podobě pracovníka a pomocníka.

---

<sup>47</sup> Asistent – pomocník jako kvalifikovanější zaměstnanec, jehož úkolem je podpora standardních činností v rámci adaptace nových členů týmů.

<sup>48</sup> Konzultant – externí, nebo interní pracovník, který disponuje větší měrou kvalifikace nežli asistent. Jeho odbornost hlubokými znalostmi z oboru by měla dosahovat vysoké úrovně, takřka expertní. Zpravidla vědom si své nadřazenosti vystupuje z pozice generality a předává hotové návrhy, řešení a postupy.

Pomocník, který zastává v organizační struktuře roli mentora je vhodnější řešení, než kdyby tuto roli zastával sám manažer. Tento má jiné prostředky, o nichž bude v této práci dále hovořeno. Podstata rozdílu je v tom, že v případě těchto prostředků je jinak demonstrován význam výkonu práce.

Výhody mentora jako třetí osoby jsou jeho nabitě kompetence a pracovní profil. Úspora času manažera a odbourání vztahu nadřazenosti v podobě eliminace jeho participace při užití tohoto nástroje. Ale je na místě se obávat i negací spojených s jeho rolí. Předpojatost v chápání, že něčím vybočuje, což narušuje v mnohých chápáný průměrný standard. Dále to může být předsudek o úzké vazbě k osobě manažera a jeho vlivu prostřednictvím jeho osoby. Proto musí manažer vynakládat své úsilí do udržování tohoto prostředku v chodu takřka na denní bázi. Musí strategii, na níž se mentor podílí, všem dobře vysvětlit a chápání ověřit. Se všemi komunikovat a ověřovat výsledky vzájemných vazeb. Komunikace a zpětná vazba je v podstatě jedna z nejdůležitějších forem, které v tomto smyslu determinují efektivnost.

Role manažera nekončí pouze v objevu a zavedení takového pracovníka, či naslouchání a komunikaci prostředí, ale musí se i soustavně podílet na tvorbě zdravého prostředí. Talentovaní lidé jsou si vědomí svých předností a mnohdy by se mohli cítit nedocenění. Finanční možnosti tvoří nevýhodné postavení manažera. Výhodou je, že policejní činnosti nemají na trhu práce moc konkurenci pro morálně silné a přesvědčené jedince. Proto nesmí manažer na tyto hodnoty zapomínat a své úsilí cílit i do těchto sfér za účelem zachování takového pracovníka. Z výzkumu je známo, že „finanční stimul, kompenzace je pro udržení talentů nutný, ne však dostačující. Předními aspekty jsou také pracovní prostředí, kultura organizace, kvalita managementu, příležitosti v práci, jistá autonomie zaměstnanců. Společnosti vyznačující se touto ‚kvalitou pracovního života‘ převyšují jejich konkurenci v udržování talentů.“<sup>49</sup>

Abychom se závěrem mohli s vděčností odloučit od načerpaných myšlenek talent managementu s vazbou na mentoring a správným směrem prezentovat moderní a efektivní způsob řízení, bude to právě obsah předchozí citace, která nám určí náš další profesní směr. Hodnoty pracovního života jako zmíněné pracovní prostředí, kultura organizace, kvalita managementu v komplexním pojetí, jistá autonomie zaměstnanců, příležitosti v práci a v neposlední době tvorba pozic na míru jsou způsoby jak být atraktivním, udržovat lidi v pozitivním napětí a radovat se ze společných výsledků, které se svým celkovým profilem výrazně odlišují od ostatních.

---

<sup>49</sup> KURSCH, Martin. *Tailor made talent management - talent management druhé generace*. Praha: Česká andragogická společnost, 2016. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-5-9, s. 111.

## 4.5 Kouč

Jedná se o metodu, nebo lze také nazvat disciplínu, pro užití v policejní praxi ne zcela zřetelnou. Jistá ošemetnost může ztěžovat dosažení míry její přínosnosti. Proto z pohledu manažera je potřeba nejprve s rozvahou stanovit, na které okruhy a v jakých mezích lze její užití aplikovat. Vyžaduje si to samozřejmě základní podmínku v podobě předpokladu, že manažer je vybaven potřebnou disponovaností a komunikační technikou.

„Koučování není postup, který můžeme jednoduše vzít a rigidně aplikovat v určitých, předem určených situacích a podmínkách. Je to způsob řízení, způsob zacházení s lidmi, způsob myšlení, způsob života.“<sup>50</sup>

Jeho základní principy vychází z učení pracovní samostatnosti. Snahou je vychovat a upevnit v lidech takové myšlení, které rozvíjí sebeúctu a sebeuvědomění. Očekávaným výsledkem je konzistence takových vlastností a dovedností, které umožní ochotně přebírat odpovědnost za svou profesní činnost. Smyslem koučinku tedy není druhé naučit postupy dogmaticky podle představ kouče, jak si on představuje, že by se měli věci dělat, ale vytvářet takové podmínky, které umožní růst a učení koučovaného. Výchozím bodem je zde představa kouče o jedinečných a individuálních vlastnostech objektu, kdy jeho úkolem je snaha o zisk toho nejlepšího, co v lidech je. Aby kouč ale uměl správně uchopit svou roli v každém kroku, musí nejdříve dojít k poznání sebe sama. A to ne povrchně, ale do hloubky. Každý zřejmě zdánlivě nerelevantní faktor, který může mít na věc být i zcela zanedbatelný vliv, by měl svým zamyšleným auto rozborem analyzovat a rozpitvat tak, aby z jádra věci našel nějaké východisko, které mu určí směr, od něž se dá očekávat tvorba struktury, která je osnovou scénáře, tedy jeho role v tomto uměleckém díle - koučinku.

Naprosto ideální stav je tehdy, když manažer využívá prvky koučování zcela skrytě. Je schopen navozovat takové situace, kdy jeho protějšek vědomě nepřístupuje na roli v tomto procesu. Zcela nenásilně a vhodnou formou dobře dávkovaná konverzace projevuje v druhých zájem o profesní interakci, která v závěru vede k očekávanému výsledku. Skrytě má svůj význam proto, protože neví-li objekt, že jej druzí vystavují této metodě, nemusí být zklamán v případě, že se nedostaví očekávané výsledky ve výrazném profesním posunu.

V odborné literatuře se můžeme dočíst, že tato disciplína je skutečným uměním. Koučování si vyžaduje obrovskou dávku osvojených dovedností a praxe. Vždy bude na konkrétním manažerovi, jakou měrou se zaslouží o osvojení prostředků

---

<sup>50</sup> WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování. 3., dopl. a přeprac. vyd.* Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-273-4, s. 30.

této disciplíny. Kolik času věnuje studiu a jaké úsilí věnuje zavedení poznatků do praxe a jeho vyhodnocení. U koučinku však lze záhy zjistit, že jeho základní koncepty jsou poměrně protichůdné a pro možnosti užití v policejní praxi si budou vyžadovat specifické uchopení, které záleží jen na dotyčném a míře jeho přičinění ve fázi integrace.

Na úvod je hned výzvou, když chceme zavádět do praxe poznatky z této disciplíny ve firmě, která je historicky založena na formě rozkazů a příkazů. Nutno podotknout, že jádrem činnosti bezpečnostního sboru tohoto formátu je závazek vůči společnosti chránit hodnoty, na kterých si zakládá, přičemž ochrana musí být účinná a včasná. Již z obsahu této diplomové práce můžeme usoudit, že rozložení jednotlivých témat je koncipováno tak, že každý bod v této osnově je důležitým prvkem pro determinaci efektivního řízení. Z rozsahu portfolia nutných činností je patrné, že očekávání co má manažer splnit je téměř nemožné. Proto z historického hlediska řada manažerů má v rámci své osvojené praxe hojně užívání příkazů. Smysl je prostý, toto autokratické gesto šetří čas, který je nejdražší komoditou v životě člověka! Náš moderní přístup chápání managementu však reflektuje nové trendy a proto se na problém podívejme z druhé strany. Optikou moderního chápání managementu.

Postulátem pro strach, obavu či nekomfortní zónu každého jedince je nerovné postavení. Vztah, kde cítí velkou podřízenost vůči autoritě. Poté docházím k situacím, kdy v rámci dělby práce a zadávání úkolů se odehraje děj jako by pod dekou. Obavu a nervozitu z nadřizeného, z domnělé atmosféry strachu vnímá organismus podvědomě. Kognitivní funkce nejsou schopny díky částečné paralizaci dekódovat spolehlivě sdělení, nebo chceme-li zadání úkolů. Poté dochází k zapomnění, zkreslení a špatnému pracovnímu výkonu. Ne třeba v první fázi pro vědomé zavinění, ale pro nedostatek potřebné organické chemie, která bez ohledu na naši vůli řídí naše mentální procesy.

Zpětná vazba na sebe nenechá dlouho čekat a začíná cesta, která má svůj konec ve stanici peklo. Takto dominující manažer má za následek, nezáměrně lidí o jakoukoliv konfrontaci. Absence zpětné vazby vede ke gradování v podobě nechutí, nevole a absence týmového přičinění, což může vést až k hranici zloby spojené se zlomyslností a tvorbou vnitřních latentních struktur v podobě odbojových skupin s úmyslem uškodit a destabilizovat tak manažerovo postavení.

A co bylo původem? Snaha manažera mít věci pod kontrolu. O všem rozhodovat podle svého uvážení a znalostí, neboť má představu, že to co se do své fáze zralosti naučil, musí fungovat a proto, že jeho cesta probíhala v době, kdy bylo zvykem dávat na rady starších a lektorské postupy nebyly nikterak interaktivní, do života si odnesl to, že přejímal vzorce podle zkušenějších, dělej to takto, tak se to dělá.

Proto, aby se manažer vyhnul obdobným scénářům a proto, aby jim řízený komplexní organismus fungoval efektivně a únosně pro všechny články tohoto

řetězce, musí být personou, která nikdy nezaspí. Stále vnímá nové trendy a poznatkům se adaptuje. Proto, aby si dokázal analogicky poznatky transformovat do své problematiky, bude vyžadováno prvků filosofie hraničících s duchovním. Jen tak pochopí význam zamýšleného.

Rozporuplnost možnosti aplikace této metody se nyní pokusme názorně nastínit. V situacích, kde hraje generální roli faktor času, zřejmě nebude prostor dát vyniknout individualitě jedince v tomto slova smyslu a tak je žádoucí, aby bez ohledu na styl vedení a přístupu podřízený přijal jasné rozhodnutí. V situacích, kde se jedná o věci mající generální význam, by měl postupovat obdobně. O tom ostatně již bylo v této práci hovořeno s odkazem na zastávané názory Hany Bartošové. Veškeré další úkoly, které mají výrazný význam na chod organizace, avšak případné důsledky z postupů nemají kardinální dopad, je dobré reflektovat v duchu praktik koučování.

Matrice vlastních postupů, však musí mít nějaký stanovený základ. Zde se musí manažer vypořádat s výrazně protichůdnými hodnotami, než na které byl zvyklý do teď, a které by vycházeli z andragogických postupů.

Oprostit se ze svého ega o postavení. Morální hodnoty, které jsou požadovány pro setrvání v bezpečnostním sboru, jsou pěstovány a podporovány po vzoru vojenské historie a organizace takových složek. Proto medaile, metály, zlaté hvězdy na hodnostních označeních, ocenění v podobě pochval před nastoupenou jednotkou a mnohá jiná obdobná témata navozuje pocit strukturální nadřazenosti. Pro vztah v rámci koučování, je však žádoucí rovnocenné postavení na úrovni partnerství. Stejně tak není žádoucí působit vždy jako odborník. Přebírat roli znalce řešeného tématu potlačuje prostor pro individualitu, neboť to naruší rovnováhu postavení. Proto je zapotřebí odborné znalosti v rámci interakce dobře zastírat. V tomto vztahu není ani žádoucí být pro protějšek autoritou. Protějšek spíše potřebuje navození uvolněné atmosféry a prostředí, které bude nakloněno možnosti voleb a dosažení jeho stavu poznání o sebe sama. Stejně tak mohou hrát poměrně výraznou roli okaté kontrolní projevy. Pocit protějšku z permanentní kontroly výrazně narušuje pocit důvěry. Vzhledem k tomu, že na škále činností manažera tento proces zaujímá každodenní místo, je pro něj obrovskou výzvou jeho zjištění promyšleně zakrývat a tyto výstupy v rámci profesní interakce využívat pro potřebu očekávaného záměru velice latentně. Manažer je tedy moderátorem a mentorem této cesty. Jeho zbraněmi budou rétorické schopnosti a dovednosti, které vychází ze základu, který si uzpůsobí a velice trefně ve správném pořadí a obsahové stránce aplikuje.

Metody koučování jsou stěžejní především v období adaptace a růstu, který zapříčiní jako žádoucí následek vypěstování důvěry v sama sebe a s tím spojenou ochotu podstoupit riziko v podobě přebírání zodpovědnosti. Tento proces má i hluboký personální význam. Pro rozmanitost zastávaných funkcí, které nabízí zařazení na základním organizačním článku Policie ČR je žádoucí, aby docházelo k vlastnímu iniciativnímu rozvoji. Jako příklad lze uvést činnost dozorčí služby, kdy

se jedná o natolik kvalifikovanou funkci, kde mimo jiné v širokém výčtu komplexních složitých úkolů je uvedeno, že v mimo pracovní době a v době nepřítomnosti vedoucího, přebírá odpovědnost za řádný chod útvaru. Proto, aby manažer mohl takové pozice obsazovat, nejlépe svými vlastními vycvorenými zdroji, musí investovat úsilí, aby jeho zaměstnanci byli schopni této mety dosáhnout.

Poznatky o této činnosti jak jsme řekli pro policejní praxi nelze užít vždy. Je zapotřebí přesně vymezit, na které okruhy je aplikovat lze a kde je to naopak nežádoucí. Stejně se můžeme setkat i s objekty, které pro vystavení tohoto způsobu rozvoje budou nežádoucí. Někdo může mít natolik silné partnerské sociální cítění, že odmítne podstoupit roli spojenou s odpovědností a řízením druhých (jako člen hlídkové služby zaskakuje na výkonu služby dozorcí, kde podle povahy události prikazuje, co po členech hlídky bude požadovat), jen proto že partnerské vztahy a přátelská atmosféra je pro něj nejpodstatnější hodnotou. Někdo zase může disponovat omezenou vnitřní výbavou, že pokoření sebe sama je natolik složitá hranice, že tuto cestu ze svého pohodlí nepodstoupí. Odpovědnost za okolnosti, které mnohdy nemusejí být populární, raději bude odkazovat na druhé se slovy „za to já nemohu, to si vymysleli ty nade mnou.“ Někdo může být zprvu nepřístupný, nekomunikativní, nedůvěřivý, odměřený. Jiný zase předpojatý, ovlivněný kolektivem. Případů a postojů je nepřeberné množství. Záleží na manažerovi, jaký odhadne potenciál a jak přistoupí ke svému zaměstnanci. Co však platí a je neměnné, výsledek se nedostaví během jednoho rozhovoru. Je to dlouhá komplexní anamnéza s velkým časovým odstupem, přičemž její validita nemusí být vždy úspěšná. Nicméně v této dynamické době není nač otálet a tak platí zlaté staré pravidlo, nezkusíš, nezažiješ.

Koučování je tedy cesta, která umožní získání takových přínosných prostředků, které ve svém důsledku jsou z pozice své funkce schopny tvořit většinovou činnost útvaru. Toto úsilí investované do každého zaměstnance v konečném měřítku přináší úsporu času a problémů. Manažer poté na úkor hašení problémů může efektivně čas investovat do jiných zásadních činností, stejně tak i do sebe.

## 5. ZAMĚŘENÍ A CÍLE VÝZKUMNÉ ČÁSTI

Empirická část je zaměřena na zjištění a zajištění takových informací, díky kterým je možné identifikovat roli manažera základního stupně řízení ve specifických podmínkách řízení. Jeho dispoziční určení v organizační firemní struktuře a s tím spojené jeho možnosti a představy, které tvoří oporou k dále zkoumanému.

V návaznosti na dílčí zjištění je hlavním výzkumným cílem detekovat rozhodné hodnoty pro vývoj kvality práce a udržení požadované míry jejího výkonu. Především, zda v rámci manažerského projevu profesní interakce je jako důvěryhodný, efektivní a postačující zdroj aplikovaný styl vedení, nebo je spatřován zpětnou vazbou větší přínos v aplikaci moderních metod a způsobu motivace.

Součástí výzkumné části je realizace rozhovorů formou osobního dotazování uskutečněna v období od 9. 2. 2023 do 21. 2. 2023, kdy výsledky byly podrobeny analýze a interpretaci vyhodnoceného s podporou grafiky. Následné zjištění prezentováno formou výstupů v nálezové části. V kontextu s touto částí je dále odkazováno na možná doporučení, která jsou obsažena v návrhové části.



## 5.1 Struktura rozhovoru

Před započítím osobních rozhovorů byli všichni respondenti výzkumníkem řádně poučeni o významu a formě jejich sdělení s dodatkem potřeby objektivních a nezkršených představ o řešeném problému.

Úvodem je zaznamenáno představení osoby ve vztahu k délce služby, zastávané funkci a jemu podřízenému formátu organizační struktury. Následuje strukturovaný rozhovor, který je zaměřen na vybrané okruhy, jejichž bateriové otázky jsou poté koncipované v tomto duchu.

### 1. Funkce a role

Otázka: Jakou máte představu o své pozici – co musíte umět a znát? Pokuste se definovat třemi slovy:

Lépe než podřízení			
Jinak než nadřízení			

Otázka: Níže předložím manažerské funkce a vy se vyjádřete, v jakém procentuálním zastoupení do celkového počtu sto se svou činností na nich podílíte.

PLÁNOVÁNÍ	
ORANIZOVÁNÍ	
VEDENÍ	
MAN. LID. ZDROJŮ	
KONTROLA	

Otázka: Pokuste se třemi slovy definovat svou roli.

--	--	--

## 2. Dovednosti

Otázka: V managementu je známo, že k výkonu vedoucí funkce je potřeba disponovat jistými kompetencemi. Níže je předložím a požádám opět o přiřazení procentuálního zastoupení, jak to konkrétně spatřujete vy pro výkon své funkce?

Odborné znalosti	
Koncepční myšlení	
Sociologické chápání	

Otázka: Stejně tak disponujete jistými dovednostmi. Těmi myslím tvrdé, které jsou zastoupené veškerými systémovými postupy, operace a doporučení, poté jsou však i dovednosti měkké, těmi myslím přidanou hodnotu v kouzlu vašeho jednání. Co podle Vás hraje větší roli ve Vašem případě a proč? Uvedte stejně jako doposud.

Tvrdé dovednosti	
Měkké dovednosti	

Otázka: Jak vnímáte tedy nastavení systému u Policie ČR? Je pro Vás dostatečnou oporou, nebo jste nuceni přistupovat k improvizaci?

## 3. Vzdělání

Otázka: Jaké úsilí jste investoval do vzdělání pro potřeby Vámi zastávaného místa?

Otázka: Bylo to ze své iniciativy a činíte tak průběžně? Vyhodnocujete si poznatky a cítíte na sobě pokrok?

Otázka: Dal nebo dává Vám zaměstnavatel v koncepčních programech podporu pro Váš rozvoj v této problematice?

## 4. Zaměstnanci

Otázka: Popište třemi svými slovy vnímání a pocity zaměstnanců v organizaci.

Pozitivní			
Negativní			

Otázka: Které převažují?

Otázka: Je to u mužů a žen rozdílné?

Otázka: Jak spatřujete jistou sounáležitost a vzájemnou úctu mezi nimi?

Otázka: A ve smyslu loajality, mají raději vztah s vedením, nebo je patrné, že tíhnou spíše uzavřením do kolektivu?

Otázka: Jak tedy vnímáte jejich profesní obraz – u kolika lidí procentuálně z Vašeho útvaru lze spatřovat radost, zájem a růst v přístupu k zaměstnání?

Otázka: A může to být například dané specifickým prostředím, ve kterém se policisté pohybují, nebo směnný provoz, který umožňuje hodně volna, což evokuje možnosti výkyvu pracovního tempa?

Otázka: A když bychom měli kategoricky zhodnotit obraz Vašeho týmu, zkuste popsat vlastními slovy stručně, jak zaměstnanci na Vás působí v těchto etapách jejich délky služby od počátku adaptace:

Kategorie	Rozvoj	Sebevědomí	Zodpovědnost
Do 1 roku			
Do 3 let			
3 – 10 let			
10 let plus			

## 5. Motivace

Otázka: Když se budeme o motivace bavit jako o procesu, kdy chceme něčeho dosáhnout cestou zaměstnanců, tak nám do toho zasahuje několik faktorů. Podle těchto nastíněných procentuálně na sto uveďte podle svých pocitů s přihlédnutím k Vaším možnostem, které mají jaký význam.

Odměna finanční	
Ocenění morální	
Kouzlo osobnosti a kreativita	

A proč tomu tak je?

Otázka: Uveďte 3 charakterizující slova, jak zaměstnanci vnímají motivaci?

Otázka: Teď uveďte 3 charakterizující slova, jak motivaci vnímáte vy?

Otázka: Je podle Vás motivace dostatečná? A Je dostatečná i ta Vaše?

Otázka: Stanovujete vlastní domnělé cíle nad rámec toho, co je po zaměstnancích požadováno?

Otázka: A napadá Vás něco jak to zlepšit?

## 6. Styly vedení

Obecně lze říci, že jsou tři základní typy stylu jednání, užívané v návaznosti jako reakce na chování kolektivu. Je to styl autokratický, demokratický a liberální.

Otázka: Jednáte ve smyslu tohoto, když si to situace vyžaduje?

Otázka: Jednáte rozdílně v odlišných situacích podle toho, jak je situací vyžadováno?

Otázka: Který je pro Vás tedy charakteristický?

Otázka: A cítíte, že je to naučený prostředek, nebo je to více méně dáno Vaší osobou?

Otázka: Zůstaňme ještě u té osobnosti. Od té se mohou odvíjet i různé modifikace tohoto základního konceptu. Zde Vám předložím pár z nich a zkuste se některým z uvedených stylů identifikovat s odůvodněním. Jsou to klubový, paternalistický, byrokratický, dezertérní, misionářský, kompromisující.

Otázka: Lze Vaším pohledem spatřovat ve stylu Vašeho projevu dostatečný prostředek k ovlivnění druhých, tak aby jednali v souladu s Vašimi představami a udrželi si výkonnost, nebo je tato dá se říci póza nepostačující?

## 7. Talent

Otázka: Uvědomujete si význam talentovaných zaměstnanců ve Vaší organizaci?

Otázka: Investujete do nich více času, úsilí a mají Vaší větší podporu než druzí?

Otázka: Jste schopni jim upravit pozici, pracovní zařazení a náplň práce i na úkor systémových úprav?

Otázka: Umožňujete jim větší volnost?

Otázka: Necháte se jimi inspirovat a čerpáte od nich náměty?

Otázka: Myslíte si, že jsou jiní než ostatní?

Otázka: Jsou kolektivem oblíbení?

Otázka: Kolika takovými zaměstnanci disponujete?

Otázka: Je to tedy z Vašeho pohledu podpora talentů dobrý prostředek ke zlepšení celkového výkonu oddělení, zvážíte-li veškeré úsilí a případné dopady?

## 8. Mentor, kouč, vůdce

Otázka: Před chvílí jste uvedl, že do vybraných investujete více času, vrací se Vám to?

Otázka: A je to na úkor Vaše času a pohodlí?

Otázka: Dá se tedy říci, že se jim snažíte být jistou oporou?

Otázka: Ovlivňujete je v bytí a chápání všeho kolem nich i za práh profesního prostředí?

Otázka: Chcete po nich, aby dělali vše podle Vašeho zadání a pravidel, nebo jim vydefinujete směr a necháte je, ať si na to přijdou sami?

Otázka: Když řešíte pracovní problémy, řešíte je podle nastavených pravidel a nebo to uděláte po svém, tak aby jste dosáhl výsledku o kterém jste přesvědčeni a který je správný?

Otázka: Uvědomujete si svých schopností? Zamýšlíte se občas nad sebe samým, nad svou výkonností atd.?

Otázka: Dáváte do práce a přístupu k lidem dostatek energie?

Otázka: Máte pocit, že lidi zajímáte?

Otázka: Věří Vašemu projevu?

Otázka: Myslíte, že zaměstnanci jsou odrazem svého nadřízeného a proč tomu tak tedy je?

Otázka: Pakliže ve Vaší osobě lze spatřovat obětavost pro práci, kterou žijete a Váš profesní statut je posláním, jste s výsledky spokojeni? Je to účelný přístup?

Otázka: Poté co jsme si takto o všem pohovořili, jste na závěr schopni shrnout co je nejpodstatnější pro výchovu kvalitního pracovníka a co je nutné dělat k udržení na takové úrovni?

## 5.2 Výzkumný soubor

Pro objektivitu byly vybráni vedoucí pracovníci, kteří napříč profesním spektrem vykazují navzájem znatelné rozdílnosti a to jak k délce služby, tak i velikosti útvaru, kde jsou zařazeni. S odkazem na zajištění věrohodných informací, byly objektivní překážky překonány jak příslibem anonymity své osoby, tak i útvaru. V textu budou uvedeny jako respondent č. 1 až 4. Všichni dotyční jsou zařazeni ve struktuře Krajského ředitelství Policie ČR Praha při Obvodním ředitelství Praha III. Vždy se jedná o útvary uniformované složky služby pořádkové Policie ČR. Vedoucí

pracovníci jsou zařazeni na pozici s hodnostním označením podporučík a nadporučík v hodnosti vrchní asistent a komisař. V případě prvně uvedeného není dána podmínka pro zastávanou funkci vyššího odborného, nebo vysokoškolského vzdělání. V druhém uvedeném případě tomu tak je. Všichni respondenti však disponují vysokoškolským titulem.

Respondent č. 1 – muž ve věku 35 let. Délka služby 15 let. Délka ve funkci 5 let. Vzdělání vysokoškolské v magisterském programu. Zařazen na útvaru s 25 –30 policisty. Charakter služby na útvaru je dán více formátovou specializací služebních náplní. Pracovníci jsou vytíženi únosně a skladba personálního zajištění je přijatelná.

Respondent č. 2 – muž ve věku stáří více jak 55 let. Délka služby 38 let. Délka ve funkci 30 let. Vzdělání vysokoškolské v magisterském programu. Zařazen na útvaru s více jak 40 policisty. Charakter služby na útvaru je dán jedno formátovou specializací služebních náplní. Pracovníci jsou vytíženi únosně a skladba personálního zajištění je velice příznivá.

Respondent č. 3 – muž ve věku 39 let. Délka služby 19 let. Délka ve funkci 13 let. Vzdělání vysokoškolské v magisterském programu. Zařazen na útvaru s 30 – 35 policisty. Charakter služby na útvaru je dán více formátovou specializací služebních náplní. Pracovníci jsou vytíženi únosně a skladba personálního zajištění je přijatelná.

Respondent č. 4 – žena ve věku stáří přes 40 let. Délka služby 21 let. Délka ve funkci 5 let. Vzdělání vysokoškolské v bakalářském programu. Zařazen na útvaru s 30 – 35 policisty. Charakter služby na útvaru je dán více formátovou specializací služebních náplní. Pracovníci jsou vytíženi enormně a skladba personálního zajištění je nepříznivá.

### 5.3 Analýza dat

V této sekci jsou uvedené otázky, které byly respondentům kladeny. Zároveň jsou zde vhodným způsobem jejich výsledky komparovány a shrnuty tak, aby podaly přehlednou vypovídací hodnotu o výzkumném problému a jeho rozsahu.

kteřá je dále graficky znázorněna v podobě grafu vycházející z dat tabulek, jež jsou jim oporou.

K okruhu č. 1 role a funkce.

**K otázce jakou máte představu o své pozici – co musíte umět a znát**, bylo po respondentech požadováno, aby třemi slovy definovali, v čem jsou lepší než podřízení a v čem se naopak odlišují od nadřízených.

V případě **porovnání s podřízenými** byl nejčastěji skloňován pojem **organizace** a případně koordinace a to ve čtyřech případech. Dále bylo zaznamenáno vždy po jednom případě větší míry zodpovědnosti, komunikace, flexibility a znalosti legislativy. V případě odlišnosti **oproti nadřízeným** bylo opět ve čtyřech případech zaznamenáno větší míry **tolerance** a **trpělivosti**. Zbylé lze subsumovat pod operativní pojetí, které bylo zastoupeno pojmy **asertivita** a **improvizace**.

**Následující otázkou bylo požadováno vyjádření o běžných činnostech zastoupených v jednotlivých manažerských funkcích.** K tomuto se respondenti vyjádřili v procentuální skladbě dle níže uvedené tabulky:

funkce/respondent	1	2	3	4
plánování	30	15	30	40
organizování	30	15	30	10
vedení	15	15	15	30
man. lid. zdrojů	15	15	10	10
kontrola	10	40	15	10

**Na otázku, kdy bylo požadováno definovat třemi slovy svojí roli,** lze vyjádření respondentů podřadit do čtyř okruhů. V **prvním** z nich a to nejčastěji zastoupeným, který je definován hodnotami pojícími se **k lidskému faktoru** a empatii, jsou přiřazeny výrazy **vrba, mediátor, řešitel, psycholog**. **Druhý okruh** má vazbu k **vedení lidí** a je zastoupen pojmy **mentor, vůdce a pomocník**. V **třetím** případě se jedná o vazbu na **komunikaci** v podobě pojmů **mluvčí a transformátor myšlenek**. **Poslední** okruh je vymezen funkční skladbou dle výše znázorněné tabulky, kde se promítli do odpovědí pojmy **organizátor** a kontrolor.

K okruhu č. 2 dovednosti.

**Položenou otázkou, o managementu je známo, že k výkonu vedoucí funkce je potřeba disponovat jistými kompetencemi, přičemž podle předlohy bylo požadováno vyjádření, v jakém procentuálním zastoupení respondenti na svých pozicích spatřují míru disponovanosti.** Vyjádření respondentů bylo následně komparováno a je níže prezentované takto:

respondent kompetence	1	2	3	4
odborné znalosti	20	15	20	20
koncepční myšlení	40	15	40	20
sociologické chápání	40	60	40	60

**Následnou otázkou zda na zastávané pozici má větší roli využití dovedností tvrdých či měkkých** bylo respondenty v procentuální skladbě uváděno níže předkládané:

respondent dovednosti	1	2	3	4
tvrdé dovednosti	33	30	50	40
měkké dovednosti	67	70	50	60

**Na otázku jak vnímáte tedy nastavení systému u Policie ČR, zda je dostatečnou oporou, nebo nutí vedoucí pracovníky k improvizovanému přístupu,** bylo z vyjádření u dvou respondentů spatřováno dostatečné nastavení. Zbylí dva s drobnými výhradami uvedli, že je improvizace na místě.

K okruhu č. 3 vzdělání.

**Na otázku jaké úsilí respondenti investovali do vzdělání, a zda tak konali z vlastní iniciativy,** všichni shodně uvedli, že činili z vlastní vůle a touhy. Dva shodně uvedli, že to bylo úsilí nemalé. Jeden blíže nespécifikoval náročnost a jeden respondent se vyjádřil, že k učení má velice kladný vztah. Dále bylo zjištěno, že všichni si nabitě poznatky průběžně vyhodnocují, jistým smyslem se učí každodenně a případné pokroky na sobě vnímají.

**K otázce zda jim dal, nebo dává zaměstnavatel v koncepčních programech podporu pro jejich rozvoj v problematice mající vztah k jim zastávané funkci** s jednou výhradou respondenta, že je tak ojedinele, všichni ostatní se vyjádřili v kladném smyslu. Možnosti spatřují a je jich dostatečné množství.

K okruhu č. 4 zaměstnanci.

**Byla položena otázka s žádostí o vyjádření třemi charakteristickými slovy, jak respondenti vnímají pocity zaměstnanců v organizace** a to jak v pozitivním, tak i negativním slova smyslu.

Zde byl nezávisle na sobě zjištěn jistý problém, spočívající v tom, že se v řadě případu nepodařilo kompletně zajistit požadované. Jednak respondenti nebyli schopni nalézt taková příznačná slova, která by byla schopna problém jednoznačně identifikovat a stejně tak se nepodařilo zajistit požadovaný rozsah.

V případě **pozitivních pocitů** byly nejčastěji uváděny pojmy, které definují rámec terminologicky vymezen jako **dobrodružství**. Zde se skloňovaly pojmy jako aktivita, radost z akce, pestrá náplň, dobrodružství. Ve stejném množstevním zastoupení pojmy sounáležitost, radost z přítomnosti k celku, kolektiv a přátelství lze terminologicky vymežit jako **přátelství**. Poslední v řadě je **hrdost**, kdy tento



pojem byl opakovaně skloňován. V případě **negativních pocitů** byly skloňovány pojmy **nechuť** a **znechucení**. Kdy jako zřejmé příčiny se dají přiřadit pojmy dále zmiňované jako **systémová buzerace** či **špatná motivace**.

**Na otázku které pocity převažují a zda je to u mužů či žen odlišné**, bylo zjištěno vyjma jednoho případu, že převažují ty negativní a tyto postoje se v návaznosti na pohlaví nerozcházejí. Respondent, který spatřoval pocity pozitivního charakteru, mimo jiné uvedl, že přítomnost žen má na kolektiv blahodárné účinky.

**Otázka: Jak spatřuje jistou sounáležitost a vzájemnou úctu mezi nimi?**

respondent č. 1	částečně, ale je zapotřebí jí rozvíjet
respondent č. 2	velice dobře, všichni táhnou za jeden provaz
respondent č. 3	spatřuje pozitivně
respondent č. 4	spatřuje s mírnou rivalitou

**Otázka: A ve smyslu loajality, mají raději vztah s vedením, nebo je patrné, že tíhnou spíše uzavřením do kolektivu?**

respondent č. 1	blíže k sobě
respondent č. 2	k vedení blízko, k sobě blíže
respondent č. 3	ojedinele, paušálně k sobě
respondent č. 4	Zcela jistě mezi sebou

**Otázkou jak tedy vnímáte jejich profesní obraz – u kolika lidí procentuálně z Vašeho útvaru lze spatřovat radost, zájem a růst v přístupu k zaměstnání?** Zjištěno v procentuálním zastoupení z celku:

respondent	1	2	3	4
zájem	30	95	20	20

**Otázka: A může to být například dané specifickým prostředím, ve kterém se policisté pohybují, nebo směnný provoz, který umožňuje hodně volna, což evokuje možnosti výkyvu pracovního tempa?** Touto otázkou bylo ve dvou případech zjištěno, že respondenti nízkou mírou této angažovanosti spatřují v problémech dnešní doby. Jeden na toto konto uvedl, že chybu spatřuje ve výchově. Respondent, který tuto angažovanost spatřuje na hranici dokonalosti argumentuje tím, že je to díky správným vzorům, které jsou prezentovány kolektivu stran reálných skutků prováděné vedoucími pracovníky jeho útvaru.

**Otázka: Zhodnoťte kategoricky obraz Vašeho týmu, zkuste popsat vlastními slovy stručně, jak zaměstnanci na Vás působí v těchto etapách jejich délky služby od počátku adaptace ve vztahu k:**

kategorie	
Do 1 roku	rozvoj
Do 3 let	sebevzdělání
3-10 let	zodpovědnost
10 let a více	

**Postřehy respondenta č. 1** bylo zjištěno, že rozvoj je v období jednoho roku délky služby výrazný. V dalším stádiu se již různí a následně zpomaluje a v posledním deklarovaném období klesá. V případě sebevědomí po nástupu adekvátní požadavkům, a poté se vyvíjí a slovy je dle jeho představ definováno jako nadnesené, zdravé a vysoké. V případě zodpovědnosti v první předkládané kategorii jí tento spatřuje jako značnou, poté vykazuje tendence klesající a mírné zlepšení je spatřováno u délky služby 10 let plus, kde jí respondent spatřuje jako mírně stoupavou.

**Postřehy respondenta č. 2** bylo v případě rozvoje spatřováno dobrých výsledků v prvních dvou kategoriích a poté se vše již podřizuje stereotypní činnosti a těžení z do té doby naučených dovedností pod jím uváděným pojmem fušeřina. Sebevědomí u zaměstnanců spatřuje po celou dobu všech etap přiměřené. V případě zodpovědnosti tuto vidí jako neustále se vyvíjející.

**Postřehy respondenta č. 3** bylo zjištěno v případě rozvoje, že tento jej spatřuje jako velice dobrý, do pomyslné hranice délky služby 5 let. Poté dochází k výraznému propadu. V případě sebevědomí spatřuje v prvním období do jednoho roku hodnoty nízké, avšak poté po celou dobu sledovaných kategorií neustále roste. V případě zodpovědnosti bylo vyjádření mírně kritické, kdy mírný pozitivní výkyv je v období do 3 let a poté neustále klesá.

**Postřehy respondenta č. 4** vykazují jistou kritičnost v přístupu k lidem. V první fázi adaptace do délky služby 1 rok je sice spatřován znatelný rozvoj, ale ten se poté zabrzdí a neustále klesá. Oproti tomu sebevědomí je obrovské ve všech kategoriích a to neúměrně svým schopnostem. V případě zodpovědnosti je tato již od prvopočátku nízká a neustále vykazuje tendenci klesavou.

K okruhu č. 5 motivace.

**Položenou otázkou: když se budeme o motivaci bavit jako o procesu, kdy chceme něčeho dosáhnout cestou zaměstnanců, tak nám do toho zasahuje několik faktorů.** Podle těchto nastíněných faktorů procentuálně na sto uveďte podle svých pocitů s přihlédnutím k Vaším možnostem, které mají jaký význam? Respondenty uvedeno:

respondent motivace	1	2	3	4
finanční	40	40	15	60
morální	25	30	25	20
kreativita	35	30	60	20

**a pod otázkou proč tomu tak je, bylo zjištěno:**

respondentem č. 1 finanční motivace je významná, neboť morální aspekt v dnešní době nemá zřetelný význam. Respondentem č. 2 že je to dobou a respondentem č. 4, že každý má rád peníze. Respondent č. 3 jako jediný přiřadil kreativnímu kouzlu osobnosti největší podíl zastoupení a odůvodnil to tak, že v praxi se četnost a hodnota finančního odměňování aplikuje v nevýrazném množství a proto zaměstnanci upustili od jakéhokoliv očekávání na finanční motivaci a hledají profit v možnostech daných systémem.

**Na otázku uveďte tři charakterizující slova, jak zaměstnanci vnímají motivaci, bylo zjištěno.**

respondent 1	peníze	komfort	prospěch
respondent 2	ocenění	odměnění	uznání
respondent 3	bez očekávání	marnost	prosba
respondent 4	standard	vynucení	nutnost pochvaly

**Otázka: Teď uveďte 3 charakterizující slova, jak motivaci vnímáte vy?**

respondent 1	ocenění	reputace	odměna
respondent 2	zábava	opora	pozitivně
respondent 3			
respondent 4	ocenění	přínos	benefit

Respondent č. 3 se k tématu nevyjádřil s odkazem, že jsou motivační nástroje zastaralé a rigidní, že v tom spatřuje nedostatky a více se k tomu nechce vyjadřovat.

**K otázce, zda je motivace dostatečná a to jak zaměstnanců, tak i vedoucích** se jeden respondent vyjádřil v celku negativně, jeden respondent zcela negativně a dva zbylí i přesto spatřují motivaci jako dostatečnou.

**Na otázku zda stanovují vlastní domnělé cíle nad rámec toho, co je po zaměstnancích požadováno,** tři ze čtyř respondentů uvedli, že ano. Čtvrtý sdělil, že ne, neboť na to nemá čas.

**K položené otázce, zda respondenty napadá, jak to zlepšit** se nepodařilo zajistit konkrétních postřehů a námětů. Dva respondenti se nevyjádřili v duchu, že by to bylo nutné. Dva respondenti uvedli, že zlepšení je nutné. V jednom případě s odkazem na globální problém, který si vyžaduje hloubavý přístup a

nelze ho popsat slovy do rozhovoru a druhý respondent odkazoval na moderní metody korporátních společností.

K okruhu č. 6 styly vedení.

Výzkumníkem bylo předloženo tvrzení, že se obecně vyskytují tři základní typy stylu jednání, užívané jako reakce na chování kolektivu. Je to styl autokratický, demokratický a liberální. **A následně položena otázka, zda respondenti jednají ve smyslu tohoto členění, pakliže si to situace vyžaduje? A další otázkou bylo zjišťováno, zda jednají rozdílně v odlišných situacích podle toho, jak je situací vyžadováno.** Na tyto otázky všichni respondenti shodně uvedli, že v duchu tohoto členění jednají a jednají tak rozdílně, podle potřeb nastalé situace.

**Na položenou otázku, který styl je pro respondenty charakteristický,** bylo zjištěno podle pořadí číslování respondentů od nejnižšího toto: liberální, demokratický, autokratický, demokratický.

**Otázkou zda je to naučený prostředek, nebo je to více méně dáno jejich osobou** byly informace částečně formulovány s jistou neurčitostí. Ve shora uvedeném pořadí respondentů bylo zjištěno: asi vlastní, naučený praxí, jistě vrozené, asi vrozené.

**Následnou otázkou byly předloženy různé modifikace základních stylů** v rozsahu styl klubový, paternalistický, byrokratický, dezertérní, misionářský, kompromisující **a požádáno o možnou identifikaci s nimi.**

respondent č. 1	paternalismus/ vizionář
respondent č. 2	paternalismus/ částečně klubový
respondent č. 3	paternalismus
respondent č. 4	paternalismu

**Poslední položenou otázkou v této sekci bylo zjišťováno, zda je respondenty spatřována aplikace jednání v duchu těchto stylů jako postačující prostředek k ovlivnění druhých, tak aby tito jednali v souladu s jejich představami a udrželi si výkonnost, nebo je to naopak nepostačující.** Na toto bylo dvěma respondenty zodpovězeno, že dostatečnost se spatřovat dá, v jednom případě byla odpověď nejistá a v jednom případě sděleno, že jako prostředek sám o sobě nikoliv, avšak i přesto je klíčový.

K okruhu č. 7 talent.

V této sekci na položené otázky:

**uvědomujete si význam talentovaných zaměstnanců ve Vaší organizaci? Jste schopni jim upravit pozici, pracovní zařazení a náplň práce i na úkor**

**systemových úprav? Umožňujete jim větší volnost? Necháte se jimi inspirovat a čerpáte od nich náměty?** Všichni respondenti shodně uvedli ano.

**Na otázku investujete do nich více času, úsilí a mají Vaší větší podporu, než druzí** bylo s překvapením zjištěno, že nikdo ze čtyř dotazovaných respondentů se nevyjádřil jasně, že by tomu tak bylo. V podstatě byly všechny odpovědi v duchu spíše s dodatkem a vysvětlením. Specifické bylo vysvětlení respondenta č. 4, že si talent cestu vždycky najde sám.

**Na otázku, zda si myslí, že jsou talentovaní zaměstnanci jiní, než ostatní** převažovali názory, že ne. V jednom případě byla zaznamenaná jistým způsobem vyhybavá odpověď, že každý je svým způsobem jiný a jednou zaznamenáno ano.

K zajímavému zjištění se došlo **otázkou, zda jsou kolektivem oblíbení**. Dvakrát byla zajištěna jasná odpověď, že ne, jednou ano a v jednom případě ano i ne. K tomuto bylo dovysvětleno, a lze takto interpretovat i zbylé negativní stanoviska, že takto nadaní jedinci jsou oblíbení do té míry, do jaké připravují druhé o jejich komfort a pohodlí. Zkrátka nemají-li zapříčinění na zvýšení nároků kladených na jejich osobu ve srovnání s jejich dosavadní výkonností, jsou oblíbení.

**Na otázku kolika takovými zaměstnanci disponujete**, respondenti uvedli.

respondent č. 1	20 procent z celku
respondent č. 2	50 procent z celku
respondent č. 3	5 procent z celku
respondent č. 4	nikdo

**Na otázku, zda je v jejich pohledu podpora talentů spatřována jako dobrý prostředek ke zlepšení celkového výkonu oddělení**, respondenti uvedli.

respondent č. 1	ano
respondent č. 2	ano
respondent č. 3	ano, ale má to sociální problémy
respondent č. 4	ano, ale ne v praxi

K okruhu č. 8 mentor, kouč, vůdce.

**Byla položena otázka. Před chvílí jste uvedl, že do vybraných investujete více času, vrací se Vám to?** Zjištěno, že první dvojici respondentů ano, druhá polovina se k očekávání z návratu investovaného úsilí staví spíše negativně.

**Dále byla položena otázka. A je to na úkor Vaše času a pohodlí? Stejně tak otázka, dá se tedy říci, že se jim snažíte být jistou oporou? A dále otázka**

ovlivňujete je v bytí a chápání všeho kolem nich i za práh profesního prostředí? Na všechny tyto otázky se respondenti vyjádřili kladně, tedy ano.

**Otázkou zda chtějí po zaměstnancích, aby dělali vše podle jejich zadání a pravidel, nebo jim vydefinují směr a nechají je, at' si na to přijdou sami,** respondenti ve třech případech v podstatě všichni shodně uvedli, že jim dávají jistou volnost s odkazem na to, aby si zaměstnanci na vše přišli sami.

**Otázka: Když řešíte pracovní problémy, řešíte je podle nastavených pravidel, nebo to uděláte po svém tak, aby jste dosáhli výsledku o kterém jste přesvědčeni a který je správný?** Dvojice respondentů uvedla, že problémy řeší vlastní cestou. Jeden uvedl, že takto činí v první fázi a poté přistupuje k systémovým regulím a poslední respondent se vyjádřil, že vlastní pojetí jde aplikovat v rigidním systému velice stěží.

**Otázka a): Uvědomujete si svých schopností? Zamýšlíte se občas nad sebe samým, nad svou výkonností atd.?**

**Otázka b): Dáváte do práce a přístupu k lidem dostatek energie?**

**Otázka c): Máte pocit, že lidi zajímáte?**

**Otázka d): Věří Vašemu projevu?**

**Otázka e): Myslíte, že zaměstnanci jsou odrazem svého nadřízeného a proč tomu tak tedy je?**

	1	2	3	4
otázka a)	ano	ano	ano	ano
otázka b)	nekonkrétní	ano	ano	ano
otázka c)	nekonkrétní	ano	nejistý	neurčitě
otázka d)	ano	ano	neurčitě	ano
otázka e)	ano	ano	ne	ne

**Otázka: Pakliže ve Vaší osobě lze spatřovat obětavost pro práci, kterou žijete a Váš profesní statut je posláním, jste s výsledky spokojeni? Je to účelný přístup?**

respondent č. 1	relativně ano
respondent č. 2	zcela ano
respondent č. 3	obecně ano, tak 70 procent
respondent č. 4	nelze kladně hodnotit

**Otázka: Poté co jsme si takto o všem pohovořili, jste na závěr schopni shrnout co je nejpodstatnější pro výchovu kvalitního pracovníka a co je nutné dělat k udržení na takové úrovni?**

**Respondent č. 1** uvedl, že je zaprvé potřeba být **čitelný a rovný** manažer. **Přesně definovat své očekávání** a dávat důraz na **zpětnou vazbu**. **Umět pracovat s talentovanými jedinci**, podporovat je a využívat jejich předností. Neopomněl význam **pracovního prostředí a firemní kultury**.

**Respondent č. 2** uvedl, že je důležité **umět včas a přesně chválit a trestat**. Dávat každému najevo, že má **zájem o jeho osobu**, být mu **oporou** a neustále **zdůrazňovat přítomnost k celku** a pěstovat v tomto spojení jeho **hrdost**. Zdůraznil význam toho, že **zaměstnanci musí chtít sami** z vlastního poznání a přesvědčení, nikoliv systémového donucení.

**Respondent č. 3** zdůrazňoval význam adaptace a **proaktivního přístupu v mezní době 5 let** po nástupu na útvar. Do toho období je nutné vynakládat obrovské úsilí ve vedení lidí a zájmu o ně.

**Respondent č. 4** s odkazem na chyby v dnešní společnosti celý problém spatřoval v nutnosti tvorby podmínek pro zaměstnance v duchu pracovní náplně. Nejpodstatnější spatřuje v tom, **nechat dělat lidem co je baví a zajímá**. Jen tak dojde k naplnění jejich očekávání a dobrých výsledků.

## 5.4 Interpretace výsledků

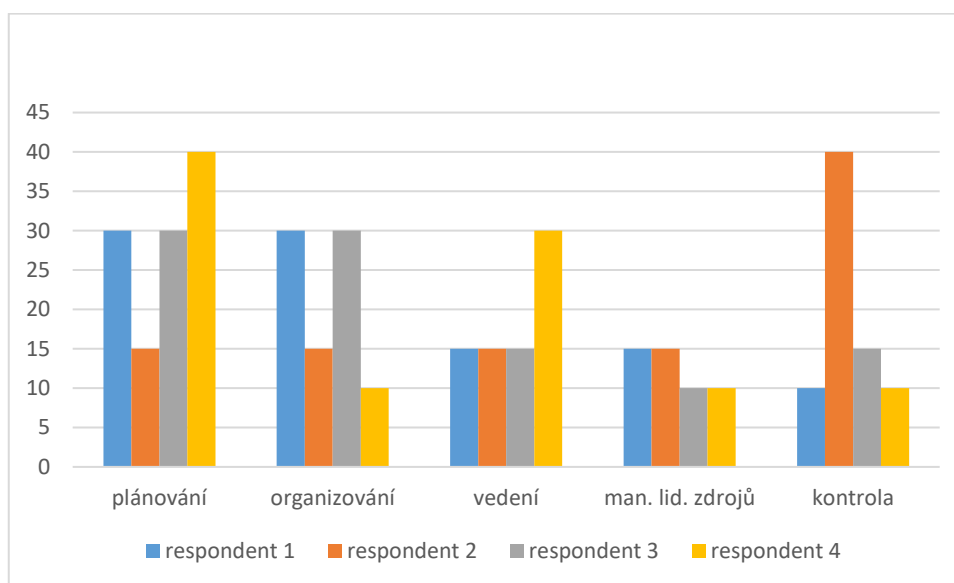
Na základě provedeného výzkumu, kdy bylo tazatelem od respondentů získáno množství podkladů, které byly shrnuty v kapitole o analýze dat, je tato sekce věnovaná interpretaci zjištěného. Ve vybraných částech dochází ke grafickému znázornění v podobě grafů vycházejících z uvedených dat, jež jsou jim oporou. Provedený výzkum lze hodnotit následovně.

K okruhu č. 1 role a funkce.

V očích manažerů je jednoznačně spatřováno, že vůči podřízeným musí tito disponovat výrazně vyšší schopností organizace, neboť nejvyšší podíl na této pozici nese v jejich očích role **organizátora**. Obecně je taktéž uváděno, že musí převyšovat nad podřízenými vyšší měrou **komunikativnosti, flexibility a zodpovědnosti**. V rozdílném postavení vůči nadřízeným je nevíce spatřovaná potřeba vynakládání větší míry tolerance a trpělivosti vůči lidem, což si vyžaduje i větší míru asertivity. Je zřejmé, že díky tuhé systémové provázanosti v návaznosti na práci s lidským faktorem jsou manažeři první linie nuceni k větší míře **improvizace**. Schopnost improvizace, však vychází z předpokladu nadání širším

spektrům znalostí, které jsou rozhodné pro samotnou volbu a realizaci improvizace. Toto je jeden z prvních důkazů složitosti manažerské role.

Ve smyslu jednotlivých manažerských funkcí, které jsou neodmyslitelnou součástí výkonu manažery zastávané pozice, dochází zpravidla ke shodě, že plánování a organizování zabírá největší podíl jejich činnosti ve smyslu časové náročnosti. Uprostřed analyzovaného spektra činností, se nachází na třetím místě funkce vedení lidí. Tato je manažery chápána po obsahové stránce jako nejsložitější funkce, se kterou se musí vypořádat. Okrajové, byť však významné činnosti, jsou ale také přisuzovány managementu lidských zdrojů a kontrole. U kontroly došlo k zajímavému zjištění, kdy respondent, který přisuzuje ve své pracovní náplni největší podíl výkonu kontroly, však popisuje kondici svého útvaru v podstatě v nejlepším možném stavu.



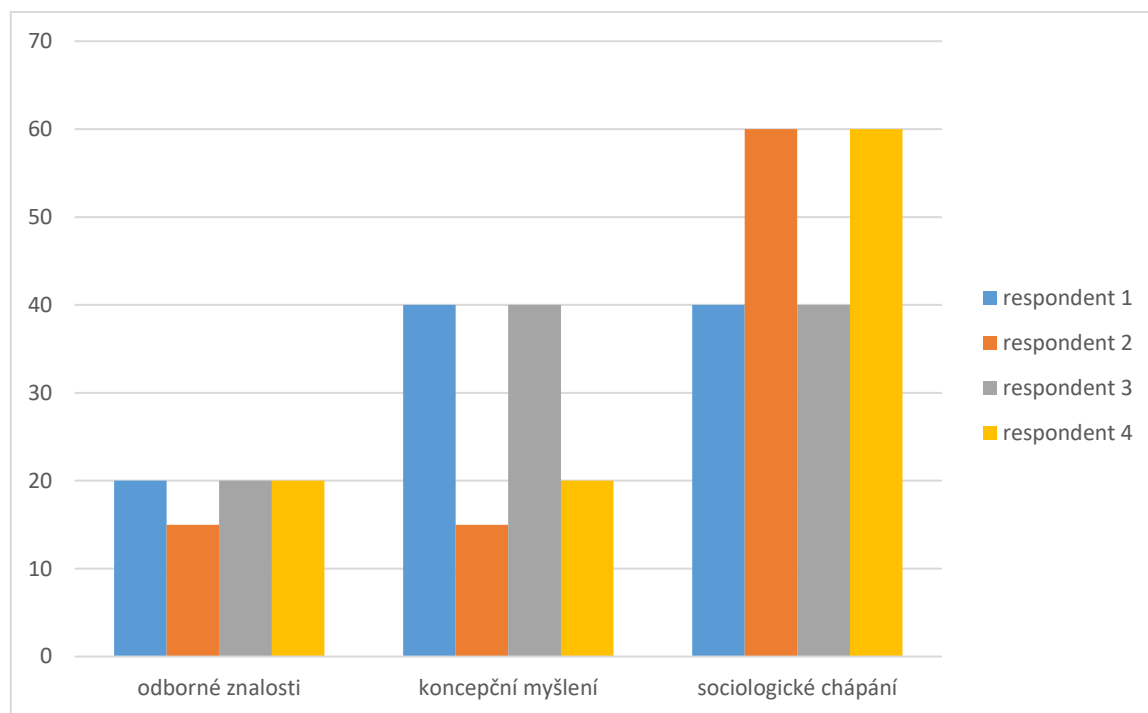
graf č. 1 rozložení podílu výkonu jednotlivých manažerských funkcí, autor, tvorba vlastní.

K okruhu č. 2 dovednosti.

V očích manažerů je rozsah kompetencí, nezbytných pro jimi zastávané funkce a jejich skladba chápána rozdílně. V případě odborných znalostí panuje jasná shoda, že každý musí disponovat částečným přehledem o dané problematice. Všichni se shodli, že toto nadání zabírá v podstatě čtvrtinovou část z celku. U koncepčního myšlení se obecně spatřuje totožná míra nadání, avšak polovina z respondentů spařuje jeho význam se znatelným přesahem z dosud zmiňované úrovně. Bylo zjištěno, že tito díky rozšířenému koncepčnímu myšlení investují totožnou míru úsilí do složky sociologického chápání, oproti jiným, kteří zřejmou absenci vytříbeného koncepčního myšlení musí kompenzovat enormním úsilím do

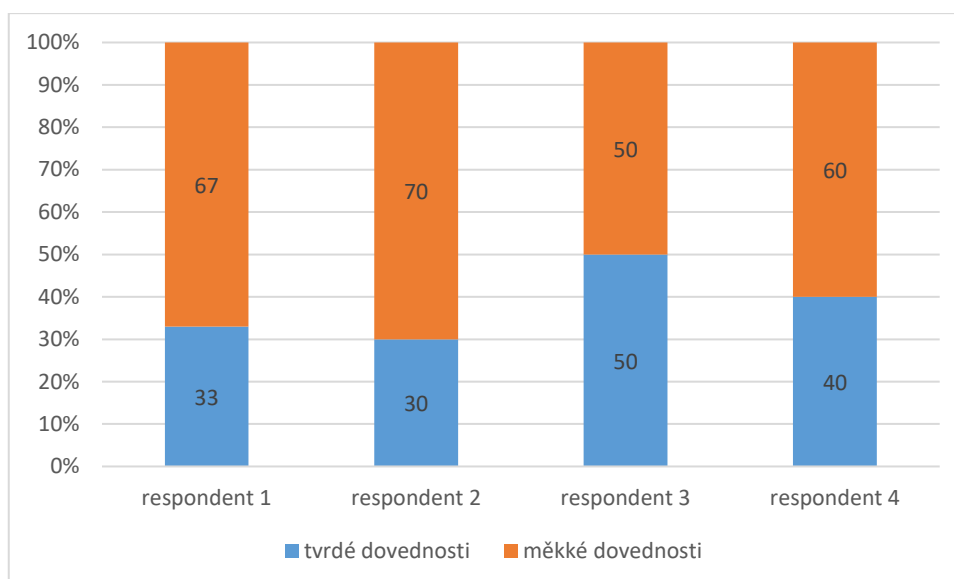


složky sociologické. Zde je na místě se zamyslet nad tím, zda nelze samo o sobě chápat dobře vypěstované a funkčně aplikované **koncepční myšlení jako dobrý prostředek** k řízení lidí. Z provedené komparace výsledku výzkumu, lze hypoteticky zastávat názor, že dobré koncepční myšlení umožní snížit míru angažovanosti v sociologické intervenci, což ve svém důsledku má obrovskou úsporu času a úsilí promítající se do role manažera.



graf č. 2 rozložení podílu využití jednotlivých manažerských kompetencí, autor, tvorba vlastní.

Jak je dále dokládáno grafickým podkladem, není pochyb o tom, že prostředky vnitřní výbavy v podobě měkkých dovedností jako nezbytnost pro manažerské funkce obecně převažují.



graf č. 3 rozložení podílu skladby dovedností, autor, tvorba vlastní.

Závěrem tématu lze konstatovat, že systémové nastavení Policie ČR jak bylo zjištěno, je dostatečnou oporou. Míra úspěchu v efektivním přístupu tedy nespočívá na zajištění odborných zdrojů a osvojení si těchto postupů, ale vychází z vlastní **iniciativy** a schopností každého jedince, jaké úsilí a s tím spojenou míru improvizace podstoupí.

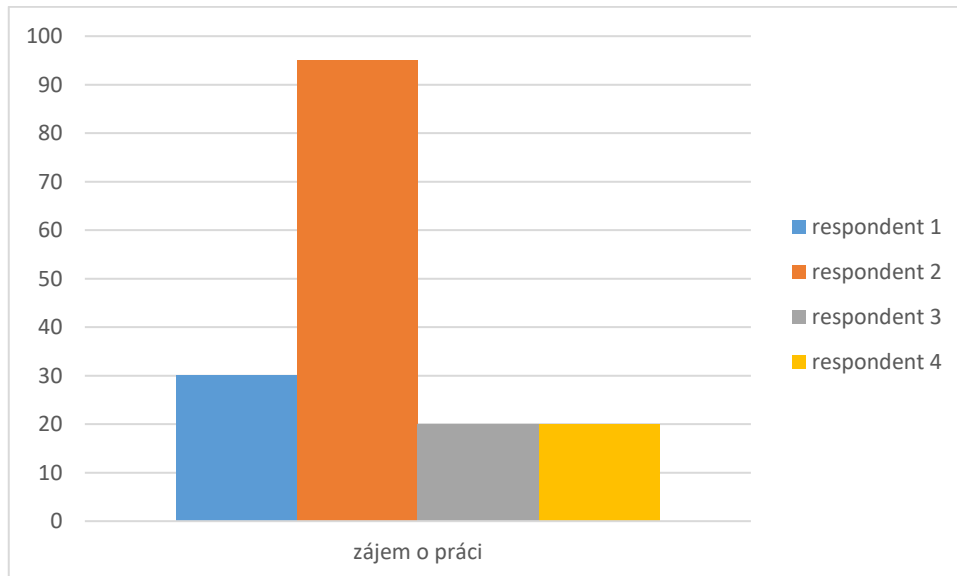
K okruhu č. 3 vzdělání.

Okruh této sady otázek se může zdát být zavádějící, neboť jak bylo sděleno, až na ojedinělé výjimky, výkon vedoucí pozice si vyžaduje vyšší formát vzdělání. Smyslem je ale poukázat na to, jakou pílí a odhodláním musela osoba zastávající vedoucí funkci vynaložit a co vše do toho musela investovat. Provedenými rozhovory tedy bylo zjištěno, že všichni dotazovaní do svého vzdělání investovali své úsilí, činili tak dobrovolně a to vše na vrub jejich volného času. Z toho plyne, že tito lidé si zjevně **šli za svým cílem** a už jen díky tomu, že vynaložili jistou formu energie toto vše podstoupit, tak **investovali něco navíc** pro svou osobu v prospěch své pozice.

K okruhu č. 4 zaměstnanci.

Úvod do této sekce je vhodné započít odkazem na nosné pojmy předchozího textu. Zaměstnanci zřejmě chápou, že navíc investované v cestě za cílem se pojí s jejich očekáváním, nikoliv investováním. Proto, aby byla míra lukrativity v zaměstnání policisty vyšší, je nezbytné splnit jejich očekávání. Výzkumem bylo zjištěno, že formát zajímavosti a intenzita pozitivních pocitů vychází z hodnot, kterými jsou největší míře **dobrodružství**, dále **přátelství** a **hrdost**. V opačném

případě negativní pocity jsou zpravidla zapříčiněny interní procesní stránkou, její tuhou neadaptibilitou a málo dynamickou formou motivace. Důvody proč je nejintenzivněji odkazováno na nedostatky systému, lze spatřovat, jak bylo během rozhovorů mnohokrát zmíněno v problémech dnešní doby a výchovy, kdy na základě vlastní interpretace demokratických hodnot obecně společnost odmítá podrobení se formálním regulím.



graf č. 4 spatřovaná míra zájmu o práci, autor, tvorba vlastní.

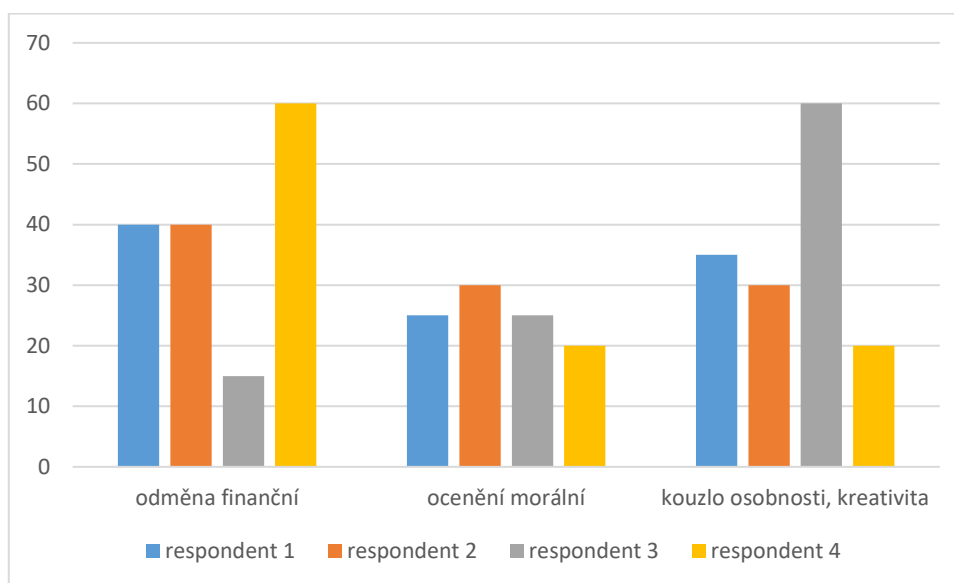
Z prezentované grafiky je patrná nízká míra angažovanosti v zájmu o práci. Vyjma údajů od respondenta č. 2. Po analýze jeho vyjádření lze konstatovat, že těchto výsledků dosahuje, neboť jeho **personálně dobře zajištěný útvar těží ze síly vzájemného působení kolektivu**. Tito se navzájem motivují a projevuje se to v jejich výrazné sounáležitosti a rozvoji profesní hrdosti. Analýzou názorů ostatních respondentů bylo zjištěno, že hodnota, kterou je **profesní sounáležitost se ve společnosti nalézá** a je v takové míře, ze které se dá dobře rozvíjet. Stejně tak je žádoucí a nutné prohlubovat a **akcelarovat rozvoj důvěry** zaměstnanců ve vztahu k vedení. Detekovaná míra jejího sdílení není nikterak významná, ale je na zřetelné úrovni, z níž je dosažení jejího posílení reálné.

Důkazem o nezbytnosti rozšíření tohoto chápání je zjištění v profesním vývoji zaměstnanců. Jejich obraz ve smyslu rozvoje vykazuje dobrých, proaktivních a pozitivních hodnot především v období krátce po absolvování základní odborné přípravy. Křivka zapálení a zájmu má jasně stoupavou tendenci v prvních letech a následně se rapidně její dynamický vývoj přibrzdí. Nejpozději zpravidla kolem pátého roku délky služby dochází ke stagnaci a citelnému propadu. Mnohdy se tento stav dostaví ještě dříve. Oproti tomu sebevědomí obecně vykazují

stoupavých až mnohdy nepřiměřených hodnot vůči celkovému profilu zaměstnance. Ve smyslu zodpovědnosti se tendence jejího vývoje velice přibližují vývoji osobního rozvoje, avšak zde nedochází k takovým výkyvům. Spíše její úroveň je v prvopočátku spatřována jako dobrá, nebo dobře se vyvíjející a poté pozvolněji přístup k této hodnotě průběžně opadá.

K okruhu č. 5 motivace.

S odkazem na tvrzení jednoho z respondentů, že každý má rád peníze, se s tímto dle provedeného výzkumu v obecné rovině lze ztotožnit. Z provedených rozhovorů je totiž patrné, že největší význam je přikládán finančnímu odměňování. V případě respondentů, kde převyšuje v jejich očích váha finančního odměňování nad osobní kreativitou, lze spatřovat i opačné tvrzení. Z toho lze dovodit, že případná **absence ve finančních prostředcích může být nahrazena individuálním kouzlem osobnosti**, což dává předpoklad vzniku nutného nadání pro zastávanou pozici a tím je **rétorická vybavenost**. Díky silnému významu komunikace lze toto zjevně vyvážit. Jako stvrzení významu nezbytnosti disponovat kreativními nápady v této sekci je fakt, že její význam je obecně zastoupen v druhém pořadí. V poslední řadě je poté spatřován motivační prostředek v podobě morálního ocenění. Jeho rozložení je však velice vyvážené a zastává nemalý podíl, z čehož plyne, že tento prostředek svou váhu má. Díky stabilně vykresleným hodnotám a odkazu na již zmíněné zjištění o významnosti síly v podpoře kolektivu je to okruh, na kterém se dá jistě zakládat.



graf č. 5 rozložení podílu motivačních faktorů, autor, tvorba vlastní.

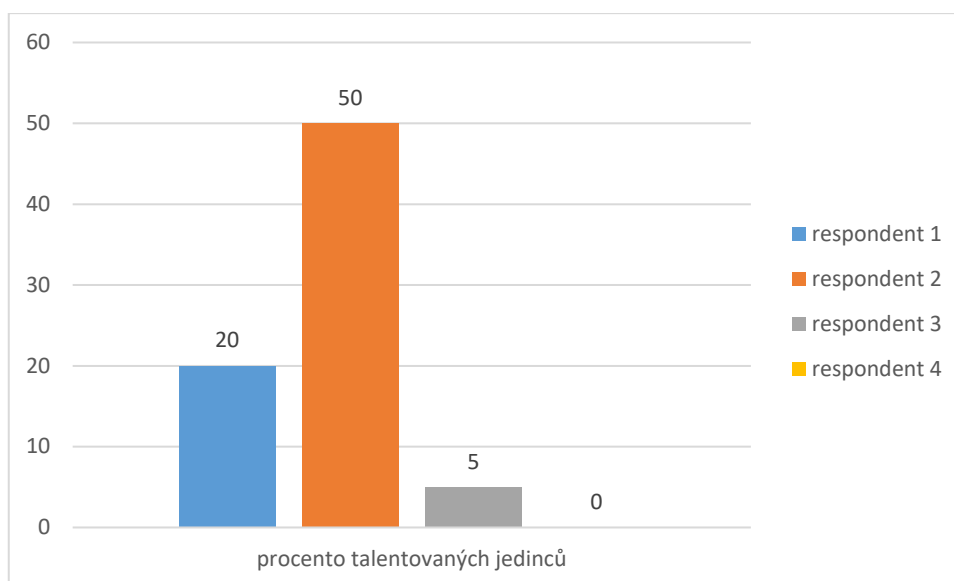
K okruhu č. 6 styly vedení.

Z teoretického hlediska byli všichni respondenti dobře orientovaní v problematice členění jednotlivých stylů vedení. Po praktické stránce je všichni využívají přiměřeně a proměnně dané situaci. Převažuje přístup demokratický, avšak členění je různorodé. Bylo zjištěno, že je především dáno vrozenou predispozicí k inklinaci ke konkrétnímu stylu. V profilaci z praxe nebyl význam příliš přikládán. Jako alternativní modifikaci se všichni jednotně shodli, že je jim velice blízký styl paternalistický, neboť se do jeho aplikace promítá lidský profil. Nabídku a očekávání převážná většina chápe jako projev lidské zdvořilosti. Nelichotivé zjištění je spatřováno v absenci vizionářského stylu. Vyjma jedné zmínky o částečné inklinaci k němu, kdy však další respondent důrazně uvedl, že snahu v přístupu k tomuto stylu dávno zavrhl.

I přesto, že během rozhovoru všichni respondenti uvedli, že k průběžnému vzdělávání a sebe rozvoji mají pozitivní vztah, tak nebylo zjištěno, že by se na jejich celkovém obraze v tomto smyslu řešeného problému, nějak významně podíleli poznatky z praxe. Než k naučenému či přizpůsobenému projevu spíše všichni tíhnou ke vrozenému předpokladu. Tímto mohou vyvstávat pochybnosti, zda by nebyl lepší efekt na celkovém manažerském profilu vedoucích pracovníků, kdyby byli vhodnou formou cíleně profilováni v dané problematice.

K okruhu č. 7 talent.

Na téma práce s talentovanými jedinci všichni respondenti reagovali velice kladně. Význam jejich osob napříč strukturálním uskupením je jim dobře znám. Protože zpravidla mají od takových osob větší očekávání a uvědomují si jejich kvalit, jsou respondenti ochotni ve všech případech v jejich podpoře jít až do fáze jisté individuální transformace jejich pracovní náplně, tak aby byly ve své podstatě přínosem pro celek. Díky tomuto zjevnému poutu jsou ochotni podstoupit riziko s možností větší volnosti. Ve vztahu investice nadstandartního přístupu a času k jejich osobě, však většina respondentů nevěnuje až na drobné výjimky větší úsilí k jejich rozvoji.



graf č. 6 podíl talentovaných jedinců v organizaci, autor, tvorba vlastní.

Představa o množství takových lidí v týmu se poměrně liší. Ke shodě však dochází v případě otázky, zda jde o přínosný prostředek. Všichni respondenti shodně uvedli, že ano, avšak dodali, že se s tím pojí jisté procesní a praktické nedostatky. **Oblíbenost talentů je totiž akceptovatelná kolektivem do té míry, do které výkonost talentovaných pracovníků nesnižuje a ohrožuje jejich pohodlí, klid a jimi preferované pracovní tempo či přístup.** Talentovaní, vysoce výkonní pracovníci musí být v první řadě přínosem pro ně samotné a až poté pro systém. V opačném pořadí to má za následek jejich nelibost.

K okruhu č. 8 mentor, kouč, vůdce.

Z okruhu otázek této sekce bylo od respondentů zjištěno, že tito si během formálního rozhovoru své úlohy velice dobře uvědomovali. Reagovali velice věcně a přesvědčivě. V podstatě všichni shodně uvedli, že v rámci výkonu své pracovní pozice investují znatelné úsilí a energii na úkor svého času a pohodlí. V přístupu k zaměstnancům se snaží jim být oporou a tyto ovlivňují až za práh profesního bytí. Velice dobře vědomi si své výkonosti, silných a slabých stránek, jsou schopni uvědomování si svého profesního profilu. Všichni respondenti vykazovali během formálních rozhovorů značnou a přesvědčivou míru sebe reflexe.

Dosavadním zjištěním analyzovaného a předkládaného lze konstatovat, že manažeři na úrovni základních organizačních článků Policie ČR musí být schopni improvizace. Proto jak bylo zjištěno, dokážou si poradit s nástrahami neohebného systému a jsou schopni kráčet vlastní cestou v mezích přijatelné legitimacy. Zřejmě mimo jiné také proto, že mají poměrně jistou představu o důvěře v jejich osoby stran zaměstnanců. Tři ze čtyř respondentů uvedli, že zaměstnanci věří jejich

projevu. Což lze hodnotit jako výbornou výchozí metu pro to, aby byly narovnány zjištění vycházející z analýzy této sekce. I přesto vše shora uvedené, polovina respondentů sdělila, že má pocit v nezájem své osoby ze strany lidí a proto je také polovina respondentů nespokojena s tím, že se jim jejich investované úsilí do lidí nevrací tak, jak by očekávali.

## 6. NÁVRHOVÁ ČÁST, DOPORUČENÍ A ZÁVĚR

### 6.1 Doporučení

V této sekci je na základě interpretace výsledků vycházejících z provedeného výzkumu prezentováno návrhů a doporučení, které vychází z textu a lze je chápat jako významné zdroje nesoucí podíl na kvalitě manažerské práce.

Vzhledem k názorovým představám identifikovaných článků, kdy největší podíl času na jejich činnosti zaujímá funkce organizování a plánování na místo nejsložitější úlohy v podobě vedení lidí, vyvstává otázka, zda nedochází k náznaku jisté nejednoty ve vyšších řídicích liniích. Pro nejednotný přístup či nižší angažovanost těchto článků, jsou poté manažeři první linie nuceni přistupovat v řadě případů k improvizaci. V tomto smyslu je zapotřebí zdůraznit význam **jednoty**. Úvodní ustanovení zákona o samotném vymezení a působení Policie ČR tuto definuje jako jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor. Proto jednota je natolik rozhodná hodnota, která jak se zdá z výsledku provedeného výzkumu je velice podceňovaná.

Jednotný formát manažerské osobnosti by se měl projevovat navenek svou předvídavostí, čitelností a rovností. V současnosti se formují pohledy na manažerskou práci, které vychází individuálních kvalit manažerů. Proto zcela v kohezi s výstupy z realizovaných rozhovorů je patrné, že úspěch v přístupu stran řídicích pracovníků je založen na nezbytné disponovanosti dovednostmi **měkkého charakteru**. V souvislosti s tímto zjištěním je na místě vyzdvihnout význam **komunikace** a s tím spojené **rétorické nadání**. Pro kompetenční formát je stěžejní koncepční myšlení, neboť jak bylo zjištěno, schopnost účelně nakládat s touto dovedností, má za následek výrazné snížení vynakládaného úsilí do sociologické sféry. Proto při výběru řídicích pracovníků by neměl být podceňován význam tímto nadáním.

Jednota se promítá i do významu vzdělání, které nelze podceňovat. I přesto, že dosavadní výstupy hovoří o jeho dostatečnosti, je zapotřebí nalézt východiska ze zjištění, proč zaměstnanci podávají největší nasazení, zájem a výkonnost bezprostředně po absolvování kurzu základní odborné přípravy. Jeden z důvodů může být nutnost podrobit je koncepčnímu formátu periodických vzdělávacích kurzů a s tím spojené formální povinnosti prokázat znalost nových zjištění. Od navození odpovědnosti vůči tomuto aktu se očekává zvýšení samotné zodpovědnosti v přístupu k práci. Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovníci uvádí, že nad podřízenými převyšují zodpovědností, tento návrh by měl přinést zlepšení profesního profilu. U vedoucích pracovníků míra angažovanosti v této problematice převyšuje, avšak mnohdy pro nedostatek času, nesprávné uchopení, či chápání moderních možností managementu, může dojít k nedostatečnému příjmu takových poznatků. Proto by bylo žádoucí nad rámec



nastaveného formátu tyto podrobit moderním způsobům vzdělávání a to především s akcentem na rozšíření obzorů za hranice dané organizace.

Význam jednoty, lze podpořit i tvrzením, že manažeři první linie jsou tvůrci firemní kultury. Tito jedinci jsou totiž jakýsi pomyslný alokátor žádoucích vzorců chování a mají přímý vliv na ovlivnění desítek zaměstnanců, kteří ve svém důsledku mají vliv na další, což se může promítnout cestou této profilace k ovlivnění stovek až tisíců dalších zaměstnanců. Vždy to ale vychází ze základu. Z osoby manažera.

Z výsledků provedeného výzkumu bylo zjištěno, že není stěžejní, zda se vůči zaměstnancům takový manažer projevuje jasným a konkrétním stylem vedení. Aplikovaný styl vedení je jistý přínosný prostředek, ale ne nikterak významný. Účelné a uvěřitelné jsou individuální akty nad rámec naučeného a čitelného projevu. Jako rozhodný zdroj lze chápat **individuální přístup**, neboť dnešní potřeby a touhy jedinců vychází z potřeby vyslyšení a docenění. Je tedy na místě upustit od plošného pojetí a přistupovat ke každému individuálně a na míru s nutností chápání významu **individuality jedince**.

Dosud popisované jasně evokuje, že se v současnosti již nelze ztotožnit s názory akceptujícími operativní přístupy vedení lidí a proto je nezbytné čerpat a postupovat v duchu myšlenek vůdcovství a s tím pojících se moderních forem managementu. Toto samozřejmě klade vyšší individuální nároky na řídicí pracovníky. Jistou složitost však lze kompenzovat již několikrát skloňovaným pojmem komunikace. S předpokladem její jisté kvality se pojí možnost aplikace prvků patriotismu jako účelného prostředku k dosažení a udržení žádoucího formátu práce. Zvýšení důrazu a objasnění významu tohoto prostředku umožní lepší vzájemné chápání. Jistým způsobem a nenásilnou formou deklarování strukturální podřízenosti vně systému, může mít za následek lepší vzájemné chápání rozdělení rolí a definování cílů. Díky tomuto se může jednat o prostředek schopný kompenzace případných absentujících motivačních prostředků.

Finanční odměňování je dobrým prostředkem jak zaměstnance stimulovat, ale díky jeho poměrné nestabilitě, se nelze na něj výrazněji upínat. V případě přístupu k němu je zapotřebí brát na zřetel, že se jedná o podpůrný mechanismus a proto, aby nebyl ku škodě celku, musí být jeho nakládání všem předvídané a dopředu čitelné. Vzhledem k tomu, že však není v možnostech manažera první řídicí linie jinak tvořit rozpočtovou politiku a podílet se případně na tvorbě interaktivních systémových způsobů motivace pracovního výkonu, musí se tento opřít v cestě uspokojení zaměstnanců o své **komunikační nadání a kouzlo osobnosti**. Proto, aby našel cestu ke splnění jejich očekávání je zapotřebí respektovat význam nosných hodnot, kterými jsou.

**Dobrodružství – umožňovat.** Manažer by měl na úkor svého profesního vytížení upravit organizační schéma tak, aby těm co prahnu po dobrodružství v rámci profesního zážitku, toto bylo umožněno. Protože se svým způsobem jedná o dynamický akt, který se nepopulárně promítne v očích druhých, je zde nutný

předpoklad rétorické vybavenosti a kouzla osobnosti, která tento stav v rámci týmu objasní.

**Přátelství – podporovat.** Manažer musí být příkladem a vůdčím způsobem tvořit firemní kulturu, která je založena na jednotě v sounáležitosti a vzájemné úctě ke svému týmu mezi všemi členy.

**Hrdost – pěstovat.** V čele týmu musí být osoba, která je zajímavá, uvěřitelná a pojí se s ní lákavá pověst. Díky svým komunikačním dovednostem je schopna prezentovat zážitky a dávat příklady vzbuzující zájem a obdiv. Svou filosofii o profesní hrdosti vštěpovat celku tak, aby jimi byla brána jako součást firemní kultury a přiživovaná navzájem mezi sobě rovnými, čímž dojde k využití síly celku.

**Talenty – využívat.** Naučit se dobře pracovat s talentovanými jedinci, neboť efektivní využití tohoto zdánlivě přínosného prostředku si vyžaduje značné úsilí a promyšlenou snahu. Tento prostředek si vyžaduje svou korekci a jeho prezentace a udržení musí být adresovaná týmu jako přínos pro něj bez vedlejšího srovnání.

Jako nejmarkantnější zdroj pro vývoj a udržení kvality pracovního výkonu lze z výsledků provedené empirické části této diplomové práce spatřovat motivaci cestou sobě rovných, která je založena na zdravé formě morální cti a vlastní ochoty být lepší než druzí.

## 6.2 Závěr

Tématem zadání této diplomové práce je „**Policejní manažer jako determinant efektivního řízení**“, přičemž jako hlavní cíl práce byla stanovena identifikace role manažera základního stupně řízení ve specifických podmínkách. Specifické podmínky jsou zde dány profilem zaměstnanců zastoupených policisty v přímém výkonu služby. Jedná se o specifickou skupinu osob, která vykonává své povolání mnohdy v situacích balancujících na hranici bytí, tedy na hranici života a smrti. Snad nikde jinde, než v tomto bezpečnostním sektoru, se nemůžeme na denní bázi setkat s realizací krizových opatření. Vzhledem k tomu, že policisté jsou takto svědky agrese, trýzně, utrpení a bolesti, kdy pracují s infekčními objekty uprostřed infekčního prostředí, kde je hlavní determinantou veličina v podobě času, se nelze divit, že jimi vnímané hodnoty mohou být zkreslené. Tyto zjevné důvody, které se z historického hlediska podílely na tvorbě firemní kultury, zakládají nutnou autoritativnost a formát příkazového řízení. Avšak s ohledem na dynamickou křivku vývoje společnosti a jí akceptovatelné hodnoty dochází mnohdy k neporozumění složitosti systému a s tím spojené nenaplnění očekávání. Takto profesně poznamenaný a ovlivněný jedinec často vykazuje specifický profil, jenž vytváří specifické podmínky vedení pro jeho nadřízeného.

Pro manažera je poté výzvou specifické situaci čelit. Jeho úkolem je pracovníky, které vede adaptovat, vychovat a motivovat proto, aby je udržel. To vše pro něj ve specifické situaci, kdy nemá v podstatě žádné rozhodovací kázeňské a personální pravomoci. Nezávisle na jeho rozhodnutí může dojít k neočekávanému transferu, přestupu či převelení svého zaměstnance a s tím spojenou jeho ztrátu. Proto bylo výzvou autora této práce využít praktických zjištění plynoucích z takovéto řídicí funkce a v rámci výzkumného cíle nalézt rozhodné zdroje pro vývoj kvality a udržení jejího výkonu.

Za účelem naplnění cílů je předložena v teoretické části této diplomové práce analýza tématu tak, aby byla čtenáři na základě rešerše odborné literatury umožněna představa o formátu řešeného problému. Jedná se o komplex složený z jednotlivých forem členění managementu, rozšířený o praktický výčet úloh základních organizačních článků Policie ČR. Následně jsou rozebrány teorie a východiska mající spojitost s manažerskou osobností. A poté jednotlivá východiska a postupy v souvislosti s jednáním manažerů.

Takto nastavený formátový koncept je v plné míře podkladem pro část výzkumnou, kde jsou cestou připravených rozhovorů vybraná témata nalézající se v části teoretické ověřeny, upřesněny či vyvráceny. Získaná data jsou poté analyzována a interpretována tak, aby výsledky výzkumu předaly informace o tom, jakou roli v základním stupni řízení manažer zastává a které zdroje lze detekovat jako rozhodné pro vývoj kvality a udržení jejího výkonu. Rozhodné zdroje po splnění požadovaného, které jsou v možnostech manažera základního stupně řízení, jsou dále zmíněny v sekci návrhy a doporučení.

Zpracování diplomové práce v tomto rozsahu a provedení nalézá podstatu, která vychází ze současné tváře pojetí managementu. Úspěch osobnosti manažera základního stupně řízení spočívá na jeho individuálních kvalitách, které jsou dány ochotou, odhodláním a osobní pílí ve snaze, být lepší než ti druzí, což bylo v práci prokázáno.

## SEZNAM LITERATURY

### Monografie

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŠOVÁ, Hana. *Management I: základy, vybrané metody a techniky.* Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Vedení v krizi: jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech.* V Praze: Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-592-6.

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

DEPOO, Lucie a Roman ZUZÁK. *Management.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2.

DONELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management.* Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

JEDINÁK, PETR, Ludmila MLÁDKOVÁ a Zdeněk KOVAŘÍK. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích.* Zlín: VeRBuM, 2011, ISBN 978-80-87500-09-5.

KURSCH, Martin. *Tailor made talent management, talent management druhé generace.* Praha: Česká andragogická společnost, 2016. ISBN 978-80-905460-5-9.

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

MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy.* Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3.

MCKENNA, Patrick J. a David H. MAISTER. *Efektivní leader.* Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-12-5.

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

RADCLIFFE, Steve. *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy. I. Vydání.* Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti. 3. vyd., dopl. a rozš.* Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování. 3., dopl. a přeprac. vyd.* Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-273-4.

ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku.* Praha: České vysoké učení technické, 2009, ISBN 978-80-01-04370-7.

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

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

Závazný pokynu policejního prezidenta č. 180 ze dne 28. listopadu 2012, o plnění základních úkolů služby pořádkové policie.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Přepis rozhovoru respondenta č. 1

Příloha č. 2 – Přepis rozhovoru respondenta č. 2

Příloha č. 3 – Přepis rozhovoru respondenta č. 3

Příloha č. 4 – Přepis rozhovoru respondenta č. 4

## Příloha číslo 1. Přepis rozhovoru

Muž - komisař	Věk 35 let +
Délka služebního poměru 15 let +	Délka ve funkci 5 let +
Velikost útvaru 25 – 30 policistů	V Praze dne 9. 2. 2023 v čase 11:00 až 13:45 hod.

### 1. Funkce a role

Otázka: Jakou máte představu o své pozici – co musíte umět a znát? Pokuste se definovat třemi slovy:

Lépe než podřízení	znalost legislativy	organizační schopnosti	přijímání zodpovědnosti
Jinak než nadřízení	asertivita	improvizace	empatie

Otázka: Níže předložím manažerské funkce a vy se vyjádřete, v jakém procentuálním zastoupení do celkového počtu sto se svou činností na nich podílíte.

PLÁNOVÁNÍ	30
ORANIZOVÁNÍ	30
VEDENÍ	15
MAN. LID. ZDROJŮ	15
KONTROLA	10

Otázka: Pokuste se třemi slovy definovat svou roli

Organizátor	kontrolor	mediátor
-------------	-----------	----------

### 2. Dovednosti

Otázka: V managementu je známo, že k výkonu vedoucí funkce je potřeba disponovat jistými kompetencemi. Níže je předložím a požádám opět o přiřazení procentuálního zastoupení, jak to konkrétně spatřujete vy pro výkon své funkce?

Odborné znalosti	20
Koncepční myšlení	40
Sociologické chápání	40

Otázka: Stejně tak disponujete jistými dovednostmi. Těmi myslím tvrdé, které jsou zastoupené veškerými systémovými postupy, operace a doporučení, poté jsou však i dovednosti měkké, těmi myslím přidanou hodnotu v kouzlu vašeho jednání. Co podle Vás hraje větší roli ve Vašem případě a proč? Uvedte stejně jako doposud.

Tvrdé dovednosti	33
Měkké dovednosti	67



Otázka: Jak vnímáte tedy nastavení systému u Policie ČR? Je pro Vás dostatečnou oporou, nebo jste nuceni přistupovat k improvizaci?

Odpověď: *Jakkoliv je systémem definována řada oblastí, které policejní manažer musí zastávat, tak shledávám jistou nerovnováhu v absenci dostatku nástrojů k dosažení očekávaných výsledků. Z tohoto důvodu je manažer nucen k časté improvizaci a využívání zejména soft skills.*

### 3. Vzdělání

Otázka: Jaké úsilí jste investoval do vzdělání pro potřeby Vámi zastávaného místa?

Odpověď: *V první řadě jsem musel dosáhnout formálního vzdělání potřebného pro zastávané místo, kdy jsem volil bezpečnostně právní obor studia tak, aby toto studium bylo i prakticky přínosné pro vykonávanou funkci. Mimo to jsem se musel seznámit s celou řadou právních norem a interních aktů řízení. Dále jsem se musel blíže seznámit s informačními systémy a postupy užívanými na mé pozici. Toto vše stálo nemalé úsilí, kdy jsem sebevzdělávání věnoval značné množství volného času a to i na úkor rodiny.*

Otázka: Bylo to ze své iniciativy a činíte tak průběžně? Vyhodnocujete si poznatky a cítíte na sobě pokrok?

Odpověď: *Ano, jednal jsem ze své iniciativy. S ohledem na vývoj ve výše popsaných oblastech pokračuji neustále, a tedy vnímám soustavné pokroky, které jsou nezbytné pro zastávanou funkci.*

Otázka: Dal nebo dává Vám zaměstnavatel v koncepčních programech podporu pro Váš rozvoj v této problematice?

Odpověď: *Spiše ojedinele.*

### 4. Zaměstnanci

Otázka: Popište třemi svými slovy vnímání a pocity zaměstnanců v organizaci.

Pozitivní	uspokojení	sounáležitost	aktivita
Negativní	znechucení	apatie	lenost

Otázka: Které převažují?

Odpověď: *Negativní*

Otázka: Je to u mužů a žen rozdílné?

Odpověď: *nemyslím si*

Otázka: Jak spatřujete jistou sounáležitost a vzájemnou úctu mezi nimi?

Odpověď: *U většiny zaměstnanců vnímám alespoň základní míru sounáležitosti, kdy se domnívám, že se jedná o hodnotu, kterou je třeba soustavně budovat.*

Otázka: A ve smyslu Loajality, mají raději vztah s vedením, nebo je patrné, že tíhnou spíše uzavřením do kolektivu?

Odpověď: *Ze své zkušenosti si myslím, že většina policistů tíhne k loajalitě v rámci kolektivu.*

Otázka: Jak tedy vnímáte jejich profesní obraz – u kolika lidí procentuálně z Vašeho útvaru lze spatřovat radost, zájem a růst v přístupu k zaměstnání?

Odpověď: *30 procent*

Otázka: A může to být například dané specifickým prostředím, ve kterém se policisté pohybují, nebo směnný provoz, který umožňuje hodně volna, což evokuje možnosti výkyvu pracovního tempa?

Odpověď: *Myslím si, že se jedná zejména o obraz dnešní společnosti, kdy uvedený počet je stále ještě nadprůměrný.*

Otázka: A když bychom měli kategoricky zhodnotit obraz Vašeho týmu, zkuste popsat vlastními slovy stručně, jak zaměstnanci na Vás působí v těchto etapách jejich délky služby od počátku adaptace:

Kategorie	Rozvoj	Sebevědomí	Zodpovědnost
Do 1 roku	výrazný	adekvátní	značná
Do 3 let	rozlišný dle přístupu	nadnesené	klesající
3 – 10 let	častěji pomalejší	zdravé	stagnující
10 let plus	nízký	vysoké	Mírně stoupající

## 5. Motivace

Otázka: Když se budeme o motivace bavit jako o procesu, kdy chceme něčeho dosáhnout cestou zaměstnanců, tak nám do toho zasahuje několik faktorů. Podle těchto nastíněných procentuálně na sto uveďte podle svých pocitů s přihlédnutím k Vaším možnostem, které mají jaký význam.

Odměna finanční	40
Ocenění morální	25
Kouzlo osobnosti a kreativita	35

A proč tomu tak je?

*Odpověď: Asi proto, že morální aspekty dnešních zaměstnanců nejsou na takové výši v jejich žebříčku hodnot, aby byly schopni ocenit význam pochvaly.*

Otázka: Uveďte 3 charakterizující slova, jak zaměstnanci vnímají motivaci?

*Odpověď: Peníze, komfort, prospěch*

Otázka: Teď uveďte 3 charakterizující slova, jak motivaci vnímáte vy?

*Odpověď: Ocenění, reputace, odměna*

Otázka: Je podle Vás motivace dostatečná? A Je dostatečná i ta Vaše?

*Odpověď: S ohledem na výše popsaná procenta s převažující inklinací k finančním odměnám dostatečná spíše není. Co se týče druhých dvou způsobů motivování, tak ty se snažím využívat na plno. Co se týče mé motivace, spíše vnímám nedostatek zpětné vazby, a tedy vnější motivace se mi nedostává.*

Otázka: Stanovujete vlastní domnělé cíle nad rámec toho, co je po zaměstnancích požadováno?

*Odpověď: Ano dělám to.*

Otázka: A napadá Vás něco jak to zlepšit?

*Odpověď: Své nápady již aplikuji v praxi.*

## 6. Styly vedení

Obecně lze říci, že jsou tři základní typy stylu jednání, užívané v návaznosti jako reakce na chování kolektivu. Je to styl autokratický, demokratický a liberální.

Otázka: Jednáte ve smyslu tohoto rozdělení, když si to situace vyžaduje?

*Odpověď: Ano.*

Otázka: Jednáte rozdílně v odlišných situacích podle toho, jak je situací vyžadováno?

*Odpověď: Ano, v případě, kdy vnímám, že mnou preferovaný styl jednání není adekvátní, zvolím jiný.*

Otázka: Který je pro Vás tedy charakteristický?

*Odpověď: Liberální*

Otázka: A cítíte, že je to naučený prostředek, nebo je to více méně dáno Vaší osobou?

*Odpověď: Myslím si že preferuji styl který je mi vlastní.*

Otázka: Zůstaňme ještě u té osobnosti. Od té se mohou odvíjet i různé modifikace tohoto základního konceptu. Zde Vám předložím pár z nich a zkuste se některým z uvedených stylů identifikovat s odůvodněním. Jsou to klubový, paternalistický, byrokratický, dezertérní, misionářský, kompromisující.

*Odpověď: Těžko se lze identifikovat s jedním stylem. Nicméně mé jednání je nejbližší paternalistickému stylu, protože věřím tomu, že zaměstnanci se musí ztotožnit s mojí vizí a k tomu mi nejvíce napomůže tento styl.*

Otázka: Lze Vaším pohledem spatřovat ve stylu Vašeho projevu dostatečný prostředek k ovlivnění druhých, tak aby jednali v souladu s Vašimi představami a udrželi si výkonnost, nebo je tato dá se říci póza nepostačující?

*Odpověď: Styl vedení sám o sobě není dostatečným prostředkem k ovlivnění druhých, avšak je to jeden z klíčových způsobů k dosažení tohoto cíle. Tento je třeba kombinovat s dalšími prostředky.*

## 7. Talent

Otázka: Uvědomujete si význam talentovaných zaměstnanců ve Vaší organizaci?

*Odpověď: U každého zaměstnance je klíčové identifikovat jeho silné stránky, a tyto podporovat a dále rozvíjet. Ale samozřejmě ano, uvědomuji.*

Otázka: Investujete do nich více času, úsilí a mají Vaší větší podporu než druzí?

*Odpověď: Nemyslím si, neboť méně talentovaní zaměstnanci naopak potřebují vyšší podporu, aby dosahovali alespoň standardních výsledků.*

Otázka: Jste schopni jim upravit pozici, pracovní zařazení a náplň práce i na úkor systémových úprav?

*Odpověď: Ano, s vědomím, že toto rozhodnutí nemusí být vždy konformní, se snažím využít specifických talentů jednotlivých zaměstnanců.*

Otázka: Umožňujete jim větší volnost?

*Odpověď: Ano, avšak si toho musí být vědomi, tak aby vnímali, že tato volnost je pevně svázána s jejich dosahovanými výsledky.*

Otázka: Necháte se jimi inspirovat a čerpáte od nich náměty?

*Odpověď: Zcela jistě. Toto je vhodné jak v negativním i pozitivním slova smyslu od každého.*

Otázka: Myslíte si, že jsou jiní než ostatní?

*Odpověď: Každý je svým způsobem osobnost.*

Otázka: Jsou kolektivem oblíbení?

*Odpověď: Může to tak být, ale i nemusí. Pokud kolektiv vnímá pozitivně, že se může od talentovaného jedince něco přiučit pak ano, avšak pokud převládá pouze závist nad volnosti, která jim je poskytována, pak je kolektiv vnímá negativně. Úkolem manažera je v takovém případě situaci řešit a to například tím, že nespokojeným jedincům vysvětlí důvody, proč má talentovaný zaměstnanec vytvořeny specifické podmínky, tak aby nebyl postaven do nekomfortní situace.*

Otázka: Kolika takovými zaměstnanci disponujete?

*Odpověď: Každého pátého zaměstnance lze považovat jistým způsobem za talentovaného. Jako všude platí Paretovo pravidlo.*

Otázka: Je tedy z Vašeho pohledu podpora talentu dobrý prostředek ke zlepšení celkového výkonu oddělení, zvažíte li veškeré úsilí a případné dopady?

*Odpověď: S vědomím, značného úsilí a vzniku potencionálně problematických situací na pracovišti jsem přesvědčen, že podpora talentovaných zaměstnanců hraje nezastupitelnou roli v manažerském jednání.*

## 8. Mentor, kouč, vůdce

Otázka: Před chvílí jste uvedl, že do vybraných investujete více času, vrací se Vám to?

*Odpověď: Ano.*

Otázka: A je to na úkor Vaše času a pohodlí?

*Odpověď: zcela určitě, jak jsem již v předešlém oddíle uvedl.*

Otázka: Dá se tedy říci, že se jim snažíte být jistou oporou?

*Odpověď: Ano, zcela určitě.*

Otázka: Ovlivňujete je v bytí a chápání všeho kolem nich i za práh profesního prostředí?

*Odpověď: Snažím se o to, protože vnímám provázanost profesního i soukromého života.*

Otázka: Chcete po nich, aby dělali vše podle Vašeho zadání a pravidel, nebo jim vydefinujete směr a necháte je, ať si na to přijdou sami?

*Odpověď: V souladu s tím, že jsem již uvedl, že preferuji liberální styl vedení je zřejmé, že definuji směr a pokud se od něj neodchýlí přes akceptovatelnou míru, tak je pouze mírně koriguji.*

Otázka: Když řešíte pracovní problémy, řešíte je podle nastavených pravidel a nebo to uděláte po svém, tak aby jste dosáhl výsledku o kterém jste přesvědčeni a který je správný?

*Odpověď: S ohledem na výraznou byrokratičnost interních procesů o Policie ČR, lze řešit pracovní problémy vlastním způsobem jen v omezené míře.*

Otázka: Uvědomujete si svých schopností? Zamýšlíte se občas nad sebe samým, nad svou výkonností atd.?

*Odpověď: Zcela jistě, sebereflexi považuji za samozřejmou součást nejen profesního, ale i soukromého života.*

Otázka: Dáváte do práce a přístupu k lidem dostatek energie?

*Odpověď: Na tuto otázku nemohu objektivně odpovědět.*

Otázka: Máte pocit, že lidi zajímáte?

*Odpověď: Jetli je to ve smyslu mého vystupování vůči podřízeným, no jak to říci, ehmm. Zájem je vždy individuální. Jde o to, zda příjemce informace má zájem o práci. Pak má zájem i o má sdělení. Pokud ne, tak zájem klesá.*

Otázka: Věří Vašemu projevu?

*Odpověď: Obecně se domnívám, že ano, neboť důvěra je jedna z klíčových hodnot na kterých stavím komunikaci se zaměstnanci.*

Otázka: Myslíte, že zaměstnanci jsou odrazem svého nadřízeného a proč tomu tak tedy je?

*Odpověď: Určitě. Nadřízený z velké míry determinuje postupy, procesy a vztahy na pracovišti. Jeho osobnost a styl jednání se zrcadlí v zaměstnancích. Byť tedy ne absolutně.*

Otázka: Pakliže ve Vaší osobě lze spatřovat obětavost pro práci, kterou žijete a Váš profesní statut je posláním, jste s výsledky spokojeni? Je to účelný přístup?

*Odpověď: Spokojenost s dosahovanými výsledky je vždy relativní, neboť v obecné rovině lze vždy najít určité nedostatky a prostor ke zlepšení.*

Otázka: Poté co jsme si takto o všem pohovořili, jste na závěr schopni shrnout co je nejpodstatnější pro výchovu kvalitního pracovníka a co je nutné dělat k udržení na takové úrovni?

*Odpověď: Zaprvé je třeba být jako manažer čitelný, jasně definovat svá očekávání, kontrolovat dosažené výsledky a dávat zaměstnanci zpětnou vazbu. Dále jak bylo už řečeno, je podstatné identifikovat talentované zaměstnance, využít jejich předností a dávat jim prostor a podporu tyto schopnosti rozvíjet. V nezanedbatelné míře je rovněž podstatné udržovat dobré pracovní prostředí a interpersonální vztahy na pracovišti.*

## Příloha číslo 2. Přepis rozhovoru

Muž – vrchní inspektor	Věk 55let +
Délka služebního poměru 38 let	Délka ve funkci 30 let
Velikost útvaru 40 policistů+	V Praze dne 11. 2. 2023 v čase 9:00 až 12:00 hod.

### 1. Funkce a role

Otázka: Jakou máte představu o své pozici – co musíte umět a znát? Pokuste se definovat třemi slovy:

Lépe než podřízení	Organizování lidí	Koordinace práce	Znát schopnosti lidí
Jinak než nadřízení	Větší nutnost transformace myšlenek vůči zaměstnancům	Větší míra tolerance	trpělivost

Otázka: Níže předložím manažerské funkce a vy se vyjádřete, v jakém procentuálním zastoupení do celkového počtu sto se svou činností na nich podílíte.

Odpověď:

PLÁNOVÁNÍ	15
ORANIZOVÁNÍ	15
VEDENÍ	15
MAN. LID. ZDROJŮ	15
KONTROLA	40

Otázka: Pokuste se třemi slovy definovat svou roli

Mluví	Transformátor myšlenek	Otevřená vrba
-------	------------------------	---------------

### 2. Dovednosti

Otázka: V managementu je známo, že k výkonu vedoucí funkce je potřeba disponovat jistými kompetencemi. Níže je předložím a požádám opět o přiřazení procentuálního zastoupení, jak to konkrétně spatřujete vy pro výkon své funkce?

Odborné znalosti	15
Koncepční myšlení	15
Sociologické chápání	60

Otázka: Stejně tak disponujete jistými dovednostmi. Těmi myslím tvrdé, které jsou zastoupené veškerými systémovými postupy, operace a doporučení, poté jsou však i dovednosti měkké, těmi myslím přidanou hodnotu v kouzlu vašeho jednání. Co podle Vás hraje větší roli ve Vašem případě a proč? Uvedte stejně jako doposud.

Tvrdé dovednosti	30
Měkké dovednosti	70

Otázka: Jak vnímáte tedy nastavení systému u Policie ČR? Je pro Vás dostatečnou oporou, nebo jste nuceni přistupovat k improvizaci?

Odpověď: *Myslím si, že je dostatečně nastavený, ale musí to být nastavené o vnitřní dispozici každého. Vše je o upřímné komunikaci a vysvětlování. Nejvíce těžím z měkkých dovedností, tvrdé tresty v podstatě nepotřebuji.*

### 3. Vzdělání

Otázka: Jaké úsilí jste investoval do vzdělání pro potřeby Vámi zastávaného místa?

Odpověď: *Obecně lze říci, že jsem se musel vzdělat soukromě pro systém, ale pro samotný výkon, jsem se z vlastní iniciativy musel získat nějaké informace, abych je mohl užít efektivně v praxi.*

Otázka: Bylo to ze své iniciativy a činíte tak průběžně? Vyhodnocujete si poznatky a cítíte na sobě pokrok?

Odpověď: *Jak říkám, iniciativa byla na místě. Dnes již se studiu nevěnuji, čerpám z celoživotních zkušeností.*

Otázka: Dal nebo dává Vám zaměstnavatel v koncepčních programech podporu pro Váš rozvoj v této problematice?

Odpověď: *Já na pozici manažera s tímto zkušenost nemám, ale když zamnou přijdou podřízení, že se chtějí účastnit nějakého kurzu celoživotního vzdělávání, v tomto duchu je podporuji a četnost a nabídka kurzu je znatelná. Samozřejmě využívám informací, které tam načerpají v prospěch celého kolektivu.*

### 4. Zaměstnanci

Otázka: Popište třemi svými slovy vnímání a pocity zaměstnanců v organizaci.

Pozitivní	Radost z přítomnosti k celku	hrdost	
Negativní	Strach z nedobrych kolegů		

Otázka: Které převažují?

Odpověď: *Pozitivní*

Otázka: Je to u mužů a žen rozdílné?

Odpověď: *Není, přítomnost ženy má velice kladný vztah na kolektiv. Nemluví prostě, uklízí, výborná věc.*

Otázka: Jak spatřujete jistou sounáležitost a vzájemnou úctu mezi nimi?

Odpověď: *Dříve byly lidi mezi sebou separováni. Dnes je to super, všichni táhnou za jeden provaz.*

Otázka: A ve smyslu loajality, mají raději vztah s vedením, nebo je patrné, že tíhnou spíše uzavřením do kolektivu?

Odpověď: *Za mě je to super, s lidmi se bavíme otevřeně. Necítím z nich ostych ve vztahu komunikace s vedením. Mezi sebou je to samozřejmě znatelnější.*

Otázka: Jak tedy vnímáte jejich profesní obraz – u kolika lidí procentuálně z Vašeho útvaru lze spatřovat radost, zájem a růst v přístupu k zaměstnání?

Odpověď: *Profesní obraze je velice pozitivní se zájmem o práci a bytí v kolektivu a radost spatřuji v podstatě u 95 ti procent.*

Otázka: A může to být například dané specifickým prostředím, ve kterém se policisté pohybují, nebo směnný provoz, který umožňuje hodně volna, což evokuje možnosti výkyvu pracovního tempa?

Odpověď: *Obraz tak jak jej v superlativech popisují je dán tím, že skutečně a fyzicky naši zaměstnanci vidí, že když řešíme problém, který se dotýká komfortu všech, tak jej řešíme urputně, neústupně v prospěch kolektivu. Oni to vidí a ovlivňuje je. Poté mají velkou důvěru a to je právě ten ukaz.*

Otázka: A když bychom měli kategoricky zhodnotit obraz Vašeho týmu, zkuste popsat vlastními slovy stručně, jak zaměstnanci na Vás působí v těchto etapách jejich délky služby od počátku adaptace:

Kategorie	Rozvoj	Sebevědomí	Zodpovědnost
Do 1 roku	poznávání	přiměřené	stoupá
Do 3 let	Znatelný rozvoj	přiměřené	stoupá
3 – 10 let	Spíše fušeřina	Zvyšující se	stoupá
10 let plus	Srdcaři - stabilní	přiměřené	stoupá

## 5. Motivace

Otázka: Když se budeme o motivace bavit jako o procesu, kdy chceme něčeho dosáhnout cestou zaměstnanců, tak nám do toho zasahuje několik faktorů. Podle těchto nastíněných procentuálně na sto uveďte podle svých pocitů s přihlédnutím k Vaším možnostem, které mají jaký význam.

Odměna finanční	40
Ocenění morální	30
Kouzlo osobnosti a kreativita	30

A proč tomu tak je?

*Odpověď: Je to dobrou.*

Otázka: Uveďte 3 charakterizující slova, jak zaměstnanci vnímají motivaci?

*Odpověď: ocenění, odměnění, uznání*

Otázka: Teď uveďte 3 charakterizující slova, jak motivaci vnímáte vy?

*Odpověď: Zábava, opora, pozitivně*

Otázka: Je podle Vás motivace dostatečná? A Je dostatečná i ta Vaše?

*Odpověď: Myslím si, že ano.*

Otázka: Stanovujete vlastní domnělé cíle nad rámec toho, co je po zaměstnancích požadováno?

*Odpověď: Ano rozhodně*

Otázka: A napadá Vás něco jak to zlepšit?

*Odpověď: Nemyslím si*

## 6. Styly vedení

Obecně lze říci, že jsou tři základní typy stylu jednání, užívané v návaznosti jako reakce na chování kolektivu. Je to styl autokratický, demokratický a liberální.

Otázka: Jednáte ve smyslu tohoto rozdělení, když si to situace vyžaduje?

*Odpověď: Ano*

Otázka: Jednáte rozdílně v odlišných situacích podle toho, jak je situací vyžadováno?

*Odpověď: Ano*

Otázka: Který je pro Vás tedy charakteristický?

*Odpověď: Demokraticky*

Otázka: A cítíte, že je to naučený prostředek, nebo je to více méně dáno Vaší osobou?

*Odpověď: Je to profílace z praxe. Mám sociologické vzdělání – vzdělávání dospělých, což je dobrý pomocník,, mám za sebou stovky adaptovaných zaměstnanců a takto jsem se vyprofiloval. Dnes je to moje já.*

Otázka: Zůstaňme ještě u té osobnosti. Od té se mohou odvíjet i různé modifikace tohoto základního konceptu. Zde Vám předložím pár z nich a zkuste se některým z uvedených stylů identifikovat s odůvodněním. Jsou to klubový, paternalistický, byrokratický, dezertérní, misionářský, kompromisující.

*Odpověď: Můžu se identifikovat částečně s klubovým, neboť mám velký zájem o lidi, očekávám od nich férové opětvání, takže paternalismus je mi velice vlastní. Byrokracii zapovídám důrazně.*

Otázka: Lze Vaším pohledem spatřovat ve stylu Vašeho projevu dostatečný prostředek k ovlivnění druhých, tak aby jednali v souladu s Vašimi představami a udrželi si výkonnost, nebo je tato dá se říci póza nepostačující?

*Odpověď: Ano je to dostatečné, ale má situace je lehčí v tomto smyslu, neboť mám velké zkušenosti, jsem lidmi brán vážně a jsem jim naprosto otevřen. Takže účinnost tohoto stylu je dána především mým profesním orientováním k lidem a své osobnostní vizi.*

## 7. Talent

Otázka: Uvědomujete si význam talentovaných zaměstnanců ve Vaší organizaci?

*Odpověď: Ano uvědomuji.*

Otázka: Investujete do nich více času, úsilí a mají Vaší větší podporu než druzí?

*Odpověď: Pakliže vidím potenciál v někom výraznější, ale hlavně chuť a jeho vůli, zřejmě jsem mu více na blízku. Jinak se snažím všem být otevřen zpočátku stejně.*

Otázka: Jste schopni jim upravit pozici, pracovní zařazení a náplň práce i na úkor systémových úprav?

*Odpověď: Ano to bych byl schopen, ale vidím-li potenciál v lidech, tak jej podporuji a umožním jim spíš rozlet na jinou pozici kvalifikovanější na jiné součásti tak aby byl přínosem.*

Otázka: Umožňujete jim větší volnost?

*Odpověď: Jo takto to lze říci.*

Otázka: Necháte se jimi inspirovat a čerpáte od nich náměty?

*Odpověď: Určitě.*

Otázka: Myslíte si, že jsou jiní než ostatní?

*Odpověď: Nemyslím si*

Otázka: Jsou kolektivem oblíbení?

*Odpověď: Oni dělají pro kolektiv něco navíc, a tento to tak chápe. Takže jsou oblíbení. Je to dáno tím, že jedou všichni za jeden provaz.*

Otázka: Kolika takovými zaměstnanci disponujete?

*Odpověď: Klidně bych řekl i polovina.*

Otázka: Je to tedy z Vašeho pohledu talentu dobrý prostředek ke zlepšení celkového výkonu oddělení, zvažíte li veškeré úsilí a

případné dopady?

*Odpověď: Určitě to je prostředek dobrý.*

## 8. Mentor, kouč, vůdce

Otázka: Před chvílí jste uvedl, že do vybraných investujete více času, vrací se Vám to?

*Odpověď: Zcela určitě.*

Otázka: A je to na úkor Vaše času a pohodlí?

*Odpověď: Dá se říci. Trávím tam mnoho času.*

Otázka: Dá se tedy říci, že se jim snažíte být jistou oporou?



*Odpověď: Samozřejmě.*

Otázka: Ovlivňujete je v bytí a chápání všeho kolem nich i za práh profesního prostředí?

*Odpověď: Ano já je vychovávám i pro potřeby jejich osobního života. Jsem jim mnohdy takovým starším bráchou. Ale vztah se snažím razit přátelský.*

Otázka: Chcete po nich, aby dělali vše podle Vašeho zadání a pravidel, nebo jim vydefinujete směr a necháte je, ať si na to přijdou sami?

*Odpověď: Ať si na to přijdou sami.*

Otázka: Když řešíte pracovní problémy, řešíte je podle nastavených pravidel a nebo to uděláte po svém, tak aby jste dosáhl výsledku o kterém jste přesvědčeni a který je správný?

*Odpověď: Spíše vlastní cestou.*

Otázka: Uvědomujete si svých schopností? Zamýšlíte se občas nad sebe samým, nad svou výkonností atd.?

*Odpověď: Neustále*

Otázka: Dáváte do práce a přístupu k lidem dostatek energie?

*Odpověď: Myslím že ano, určitě více než je standard.*

Otázka: Máte pocit, že lidi zajímáte?

*Odpověď: Myslím si že ano. Cítím z nich i osobní individuální podporu.*

Otázka: Věří Vašemu projevu?

*Odpověď: Ano, dávám jim najevo, že jsme na stejné cestě – společný, jen já mám dvacetiletý náskok.*

Otázka: Myslíte, že zaměstnanci jsou odrazem svého nadřízeného a proč tomu tak tedy je?

*Odpověď: Zcela určitě. Jdu jim vzorem a ukazuji jim cestu. Když smrdí hlava ryby, tak i celá ryba.*

Otázka: Pakliže ve Vaší osobě lze spatřovat obětavost pro práci, kterou žijete a Váš profesní statut je posláním, jste s výsledky spokojeni? Je to účelný přístup?

*Odpověď: Zcela určitě. Je to ale dáno tou cestou, kterou za mnou zůstala. Důležité je být naplněn. Já to naplnění hledám v práci a to asi mám ulehčené díky tomu, že mám již odrostlé děti, tak mám na to čas.*

Otázka: Poté co jsme si takto o všem pohovořili, jste na závěr schopni shrnout co je nejpodstatnější pro výchovu kvalitního pracovníka a co je nutné dělat k udržení na takové úrovni?

*Odpověď: No, umět včas pokárat či pochválit. Dát najevo každému že se o něm ví, že není pouhé číslo, ale významná osoba, součást celku. Je tedy důležité každému ukázat, že je součástí něčeho na co může být hrdý, tuto hrdost pěstovat a takto nastavený přístup udělá více, z vlastní iniciativy, než nutit někoho do něčeho se učit. Je to dáno tím, že vytvoříme podmínky každému proto, aby on sám chtěl. Když se dostane do týmu, kde takových hráčů je víc a je to tedy standard nemá na výběr, takto koná a sám přijde na to, že je to vlastně jeho cestou kterou chce jít. PS. Z mého studia a profesního života mužů sdělit, že dospělí nemůžou být vychovávaní, ve stylu, že je něco učím, nařizuji a vychovávám. Vždy je potřeba je nasměrovat a nechat pohltnout práci z vlastního zájmu.*

### Příloha číslo 3. Přepis rozhovoru

Muž - komisař	Věk 39let +
Délka služebního poměru 19 let +	Délka ve funkci 13 let +
Velikost útvaru 30 – 35 policistů	V Praze dne 17. 2. 2023 v čase 09:00 až 10:15 hod.

#### 1. Funkce a role

Otázka: Jakou máte představu o své pozici – co musíte umět a znát? Pokuste se definovat třemi slovy:

Lépe než podřízení	organizace chodu organizační jednotky	Kontrola a dohled legálnosti	Metodické řízení
Jinak než nadřízení	Operativnější rozhodnutí	Více úsilí při vedení lidí	Míra tolerance

Otázka: Níže předložím manažerské funkce a vy se vyjádřete, v jakém procentuálním zastoupení do celkového počtu sto se svou činností na nich podílíte.

Odpověď:

PLÁNOVÁNÍ	30
ORANIZOVÁNÍ	30
VEDENÍ	15
MAN. LID. ZDROJŮ	10
KONTROLA	15

Otázka: Pokuste se třemi slovy definovat svou roli

řešitel	vůdce	pomocník
---------	-------	----------

#### 2. Dovednosti

Otázka: V managementu je známo, že k výkonu vedoucí funkce je potřeba disponovat jistými kompetencemi. Níže je předložím a požádám opět o přiřazení procentuálního zastoupení, jak to konkrétně spatřujete vy pro výkon své funkce?

Odborné znalosti	20
Koncepční myšlení	40
Sociologické chápání	40

Otázka: Stejně tak disponujete jistými dovednostmi. Těmi myslím tvrdé, které jsou zastoupené veškerými systémovými postupy, operace a doporučení, poté jsou však i dovednosti měkké, těmi myslím přidanou hodnotu v kouzlu vašeho jednání. Co podle Vás hraje větší roli ve Vašem případě a proč? Uveďte stejně jako dopsud.

Tvrdé dovednosti	50
Měkké dovednosti	50

Otázka: Jak vnímáte tedy nastavení systému u Policie ČR? Je pro Vás dostatečnou oporou, nebo jste nuceni přistupovat k improvizaci?

Odpověď: *Systémem je nastaven dostatečně. Postačilo by jet podle systému, ale má úsilí nad rámec je přidaná hodnota, která je v podobě mého aspektu jej formuje do lidského obrazu, tak aby vyli ostatní jistým způsobem spokojeni.*

#### 3. Vzdělání

Otázka: Jaké úsilí jste investoval do vzdělání pro potřeby Vámi zastávaného místa?

Odpověď: *Přiměřené mé zastávané funkci. Učení mi šlo dobře, mám k tomu vztah.*

Otázka: Bylo to ze své iniciativy a činíte tak průběžně? Vyhodnocujete si poznatky a cítíte na sobě pokrok?

Odpověď: *Z mé iniciativy.*

Otázka: Dal nebo dává Vám zaměstnavatel v koncepčních programech podporu pro Váš rozvoj v této problematice?

*Odpověď: Dostal jsem podporu ve studiu, měl jsem dohodu, takže pro mě studium VŠ bylo snadnější. Školu oborovou však nemám. Obecné nabídky nespatřuji, avšak kdybych z vlastní iniciativy přišel s něčím konkrétním věřím, že by to nebyl problém. Cílené úsilí ze strany zaměstnavatele lze spatřovat v kurzech celoživotního vzdělávání a je pouze na každém, kdo si jaký program vybere. Když někdo chce, spatřuji, že je podpora dostatečná.*

#### 4. Zaměstnanci

Otázka: Popište třemi svými slovy vnímání a pocity zaměstnanců v organizaci.

Pozitivní	kolektiv	přátelství	hrdost
Negativní	Zbytečná buzerace ze strany systému	Demotivace z motivace	nechuť

Otázka: Které převažují?

*Odpověď: Negativní.*

Otázka: Je to u mužů a žen rozdílné?

*Odpověď: Dle mého stejné.*

Otázka: Jak spatřujete jistou sounáležitost a vzájemnou úctu mezi nimi?

*Odpověď: Ano, to spatřuji.*

Otázka: A ve smyslu loajality, mají raději vztah s vedením, nebo je patrné, že tíhnou spíše uzavřením do kolektivu?

*Odpověď: Kusy v řádech jednotek projevují bližší vztah ve směru k vedení, ale paušálně určitě mezi sebou.*

Otázka: Jak tedy vnímáte jejich profesní obraz – u kolika lidí procentuálně z Vašeho útvaru lze spatřovat radost, zájem a růst v přístupu k zaměstnání?

*Odpověď: je to 20 procent.*

Otázka: A může to být například dané specifickým prostředím, ve kterém se policisté pohybují, nebo směnný provoz, který umožňuje hodně volna, což evokuje možnosti výkyvu pracovního tempa?

*Odpověď: 1. kategorie děle sloužících policistů je charakterizována jistým profesním vyhořením. 2. kategorie méně sloužících policistů zase zde spatřuji nedostatečné pracovní návyky. Působí to na mě, že jsou hrubé nedostatky ve výchově. Vše chtějí zdarma bez úsilí. Je to zřejmě dobou, nic jiného mě nenapadá.*

Otázka: A když bychom měli kategoricky zhodnotit obraz Vašeho týmu, zkuste popsat vlastními slovy stručně, jak zaměstnanci na Vás působí v těchto etapách jejich délky služby od počátku adaptace:

Kategorie	Rozvoj	Sebevědomí	Zodpovědnost
Do 1 roku	Velký – zapálení a snaha	nízké	nízká
Do 3 let	Stále znatelný	růst	vrchol
3 – 10 let	Drží se a po 5 letech klesá	Růst vysoký	Stále nízká
10 let plus	Bez růstu - stagnace	Neustálý růst	Stále nízká

#### 5. Motivace

Otázka: Když se budeme o motivace bavit jako o procesu, kdy chceme něčeho dosáhnout cestou zaměstnanců, tak nám do toho zasahuje několik faktorů. Podle těchto nastíněných procentuálně na sto uveďte podle svých pocitů s přihlédnutím k Vaším možnostem, které mají jaký význam.

Odměna finanční	15
Ocenění morální	25
Kouzlo osobnosti a kreativita	60

A proč tomu tak je?

*Odpověď: Protož vědí, že finanční odměny jsou udělovány v malé četnosti a v nízké hodnotě, není to pro ně žádný motivační systém. Určitě nedělají proto, aby dostali jednou za rok něco symbolického. Proto na mě působí, že chtějí být raději za dobře s vedením v tomto případě a používat benefity mimo oficiální systém.*

Otázka: Uveďte 3 charakterizující slova, jak zaměstnanci vnímají motivaci?

*Odpověď: Bez očekávání, marnost, prosbu.*

Otázka: Teď uveďte 3 charakterizující slova, jak motivaci vnímáte vy?

*Odpověď: Motivační nástroje jsou zastaralé a příliš rigidní, proto musíme zasahovat do systémů neformálních. Což ale naráží na to, že ne na všechny toto funguje. Spatřuji v tom nedostatky.*

Otázka: Je podle Vás motivace dostatečná? A Je dostatečná i ta Vaše?

*Odpověď: Motivace dostatečná není v obou případech.*

Otázka: Stanovujete vlastní domnělé cíle nad rámec toho, co je po zaměstnancích požadováno?

*Odpověď: Kromě daných stanovuji vlastní cíle.*

Otázka: A napadá Vás něco jak to zlepšit?

*Odpověď: Systém je tvrdý a rigidní. Chce to rozvázat v ruce s větší dávkou dynamiky. Lidí ve své podstatě mají rádi peníze a v tomto smyslu se zabývat možnostmi adaptivnější aplikace různých motivačních variant. Inspirovat se v soukromém sektoru. To by byl velký přínos jak pro jejich pohlčení tak i výsledek.*

## 6. Styly vedení

Obecně lze říci, že jsou tři základní typy stylu jednání, užívané v návaznosti jako reakce na chování kolektivu. Je to styl autokratický, demokratický a liberální.

Otázka: Jednáte ve smyslu tohoto rozdělení, když si to situace vyžaduje?

*Odpověď: Ano.*

Otázka: Jednáte rozdílně v odlišných situacích podle toho, jak je situací vyžadováno?

*Odpověď: Ano.*

Otázka: Který je pro Vás tedy charakteristický?

*Odpověď: Autokrat.*

Otázka: A cítíte, že je to naučený prostředek, nebo je to více méně dáno Vaší osobou?

*Odpověď: Jsem vůdčí typ, je to asi vrozené.*

Otázka: Zůstaňme ještě u té osobnosti. Od té se mohou odvíjet i různé modifikace tohoto základního konceptu. Zde Vám předložím pár z nich a zkuste se některým z uvedených stylů identifikovat s odůvodněním. Jsou to klubový, paternalistický, byrokratický, dezertérní, misionářský, kompromisující.

*Odpověď: Paternalismus je mi vlastní, v misionářství jsem po pár letech ve funkci této myšlenky upustil, kompromisy nedělám.*

Otázka: Lze Vaším pohledem spatřovat ve stylu Vašeho projevu dostatečný prostředek k ovlivnění druhých, tak aby jednali v souladu s Vašimi představami a udrželi si výkonnost, nebo je tato dá se říci póza nepostačující?

*Odpověď: Dle mého je to dostačující, když si za tím stojím a nepolevuji.*

## 7. Talent

Otázka: Uvědomujete si význam talentovaných zaměstnanců ve Vaší organizaci?

*Odpověď: Zcela jistě.*

Otázka: Investujete do nich více času, úsilí a mají Vaší větší podporu než druzí?

*Odpověď: Já spíš přistupuji ke všem stejně*

Otázka: Jste schopni jim upravit pozici, pracovní zařazení a náplň práce i na úkor systémových úprav?

*Odpověď: Ano toho schopen jsem.*

Otázka: Umožňujete jim větší volnost?

*Odpověď: Ano.*

Otázka: Necháte se jimi inspirovat a čerpáte od nich náměty?

*Odpověď: Ano.*

Otázka: Myslíte si, že jsou jiní než ostatní?

*Odpověď: Nemyslím si, jen mají větší cit ve vztahu k práci.*

Otázka: Jsou kolektivem oblíbení?

*Odpověď: Noo, tyto nadání jedinci ne. Ty méně výkonní jim to dávají za zle a proto jsou spíše v nelibosti.*

Otázka: Kolika takovými zaměstnanci disponujete?

*Odpověď: 5 procent.*

Otázka: Je to tedy z Vašeho pohledu talentu dobrý prostředek ke zlepšení celkového výkonu oddělení, zvažíte li veškeré úsilí a

případné dopady?

*Odpověď: Ve své podstatě to pozitivní je. I přes sociální problémy mezi sebou to však celkový obraz útvaru povznese. Je to prostředek motivace můžu říci.*

#### 8. Mentor, kouč, vůdce

Otázka: Před chvílí jste uvedl, že do vybraných investujete více času, vrací se Vám to?

*Odpověď: To jste uvedl, ale já odvětil, že tomu tak není. Samozřejmě, od lidí, kterým se věnuji v bližší vazbě můžu říci, že si mi odvděčí.*

Otázka: A je to na úkor Vaše času a pohodlí?

*Odpověď: Ano zcela jistě.*

Otázka: Dá se tedy říci, že se jim snažíte být jistou oporou?

*Odpověď: Prakticky všem, i těm co jsou zrovna na černé listině.*

Otázka: Ovlivňujete je v bytí a chápání všeho kolem nich i za práh profesního prostředí?

*Odpověď: Ano to zcela jistě.*

Otázka: Chcete po nich, aby dělali vše podle Vašeho zadání a pravidel, nebo jim vydefinujete směr a necháte je, ať si na to přijdou sami?

*Odpověď: Dávám prostor, aby k cíli došli svou cestou.*

Otázka: Když řešíte pracovní problémy, řešíte je podle nastavených pravidel, nebo to uděláte po svém, tak aby jste dosáhli výsledku o kterém jste přesvědčeni a který je správný?

*Odpověď: První volím neformální postup a poté volím systém. Jinak pracuji na bázi velké důvěry ve svou osobnost.*

Otázka: Uvědomujete si svých schopností? Zamýšlíte se občas nad sebe samým, nad svou výkonností atd.?

*Odpověď: Ano to dělám.*

Otázka: Dáváte do práce a přístupu k lidem dostatek energie?

*Odpověď: Jsem přesvědčen, že ano.*

Otázka: Máte pocit, že lidi zajímáte?

*Odpověď: No nejsem si tím úplně jistý.*

Otázka: Věří Vašemu projevu?

*Odpověď: No jak kdo.*

Otázka: Myslíte, že zaměstnanci jsou odrazem svého nadřízeného a proč tomu tak tedy je?

*Odpověď: nejsou.*

Otázka: Pakliže ve Vaší osobě lze spatřovat obětavost pro práci, kterou žijete, Váš profesní statut je posláním, jste s výsledky spokojeni? Je to účelný přístup?

*Odpověď: Já všeobecně spokojený jsem. Tak zhruba 70 procent.*

Otázka: Poté co jsme si takto o všem pohovořili, jste na závěr schopni shrnout co je nejpodstatnější pro výchovu kvalitního pracovníka a co je nutné dělat k udržení na takové úrovni?

*Odpověď: Já bych řekl, že vše vychází z jistého rozhodného období. V mých očích je to 5 let po začátku adaptace. Zde v tomto období je nesmírně důležité rozšiřovat pouto v tomto období. Vyžaduje si to obrovskou péči v prvních pěti letech přístupu k nim. V aktivním přístupu ze strany vedoucího. Jak se toto podcení, zasáhne obecně vliv kolektivu, který není vždy dobře systémem vyprofilován. Takže nejpodstatnější je, jak uvádím aktivní přístup v ovlivňování jedince v rámci adaptace ve mnou uváděné době. Nic lepšího ani systémového mě nenapadá. Zkrátka je to pouze na individuálním přístupu a významu role jedince v roli vedoucího pracovníka.*

## Příloha číslo 4. Přepis rozhovoru

Muž - komisař	Věk 40 let +
Délka služebního poměru 21 let +	Délka ve funkci 5 let +
Velikost útvaru 30 - 35 policistů	V Praze dne 21. 2. 2023 v čase 13:00 až 14:45 hod.

### 1. Funkce a role

Otázka: Jakou máte představu o své pozici – co musíte umět a znát? Pokuste se definovat třemi slovy:

Lépe než podřízení	komunikace	flexibilita	ohleduplnost
Jinak než nadřízení	plánování	asertivita	trpělivost

Otázka: Niže předložím manažerské funkce a vy se vyjádřete, v jakém procentuálním zastoupení do celkového počtu sto se svou činností na nich podílíte.

Odpověď:

PLÁNOVÁNÍ	40
ORANIZOVÁNÍ	10
VEDENÍ	30
MAN. LID. ZDROJŮ	10
KONTROLA	10

Otázka: Pokuste se třemi slovy definovat svou roli

vrba	psycholog	mentor
------	-----------	--------

### 2. Dovednosti

Otázka: V managementu je známo, že k výkonu vedoucí funkce je potřeba disponovat jistými kompetencemi. Niže je předložím a požádám opět o přiřazení procentuálního zastoupení, jak to konkrétně spatřujete vy pro výkon své funkce?

Odborné znalosti	20
Koncepční myšlení	20
Sociologické chápání	60

Otázka: Stejně tak disponujete jistými dovednostmi. Těmi myslím tvrdé, které jsou zastoupené veškerými systémovými postupy, operace a doporučení, poté jsou však i dovednosti měkké, těmi myslím přidanou hodnotu v kouzlu vašeho jednání. Co podle Vás hraje větší roli ve Vašem případě a proč? Uvedte stejně jako doposud.

Tvrdé dovednosti	40
Měkké dovednosti	60

Otázka: Jak vnímáte tedy nastavení systému u Policie ČR? Je pro Vás dostatečnou oporou, nebo jste nuceni přistupovat k improvizaci?

Odpověď: *Hodně improvizovat zejména při kontaktu s podřízenými a nalézání shody, aby něco udělali, když je něco požadováno.*

### 3. Vzdělání

Otázka: Jaké úsilí jste investoval do vzdělání pro potřeby Vámi zastávaného místa?

Odpověď: *Úsilí bylo nemalé, stálo mě to čas a vlastní iniciativu. Musela jsem to kloubit se zaměstnáním, a bylo to vše náročné dohromady*

Otázka: Bylo to ze své iniciativy a činíte tak průběžně? Vyhodnocujete si poznatky a cítíte na sobě pokrok?

*Odpověď: Ano jak uvádím, chtěla jsem sama. Dnes koncepční kurzy a školy nenavštěvuji, ale každodenní náplň práce je kurz celoživotního vzdělávání, neboť je to práce s lidmi a každý den jsem překvapena co v nich je.*

Otázka: Dal nebo dává Vám zaměstnanec v koncepčních programech podporu pro Váš rozvoj v této problematice?

*Odpověď: Je možnost dostatečného množství nabídky v podobě kurzů celoživotního vzdělávání. Za předpokladu že bych na to měla čas, mohu ze své iniciativy navštěvovat jakýkoliv si zvolím.*

#### 4. Zaměstnanci

Otázka: Popište třemi svými slovy vnímání a pocity zaměstnanců v organizaci.

Pozitivní	Radost z akce	Radost z pestré náplně	dobrodružství
Negativní	tlak	přetíženost	degradace

Otázka: Které převažují?

*Odpověď: Negativní*

Otázka: Je to u mužů a žen rozdílné?

*Odpověď: Stejně*

Otázka: Jak spatřujete jistou sounáležitost a vzájemnou úctu mezi nimi?

*Odpověď: Rozdíl spatřuji mezi skupinami, které vykonávají rozdílnou pracovní náplň. V případě kolektivu, který je úzce semknut a vykonává hlídkovou činnost, zde si troufám říci, že mají k sobě blízko. Nechci říci, že ty dvě skupiny k sobě navzájem chovají jistou nevraživost, ale v jejich vztahu je cítit mírný profesní odstup. Velkým faktorem je věkový odstup, který má za následek mnohdy neporozumění.*

Otázka: A ve smyslu loajality, mají raději vztah s vedením, nebo je patrné, že tíhnou spíše uzavřením do kolektivu?

*Odpověď: Zcela jistě mezi sebou.*

Otázka: Jak tedy vnímáte jejich profesní obraz – u kolika lidí procentuálně z Vašeho útvaru lze spatřovat radost, zájem a růst v přístupu k zaměstnání?

*Odpověď: U mladých je to dáno nástupem po škole. Jsou v procesu vzdělání a očekávají dobrodružství. Tam je snaha větší a je to v podstatě nosná skupina celého útvaru. V celkovém měřítku to může být kolem 20 procent z celku.*

Otázka: A může to být například dané specifickým prostředím, ve kterém se policisté pohybují, nebo směnný provoz, který umožňuje hodně volna, což evokuje možnosti výkyvu pracovního tempa?

*Odpověď: Problém s pracovní dobou nevidím. Naši lidé chodí do práce i nad rámec běžné pracovní doby. Služba na našem útvaru je mimořádně náročná co se týče vytížení během služby, takže mezi směnné volno určitě nemá na to vliv, ba naopak. Bylo by žádoucí pro ně mít více volna. Ale problém je zřejmě v dnešní společnosti.*

Otázka: A když bychom měli kategoricky zhodnotit obraz Vašeho týmu, zkuste popsat vlastními slovy stručně, jak zaměstnanci na Vás působí v těchto etapách jejich délky služby od počátku adaptace:

Kategorie	Rozvoj	Sebevědomí	Zodpovědnost
Do 1 roku	znatelnější	Obrovské	klesá
Do 3 let	klesá	Obrovské	klesá
3 – 10 let	klesá	Obrovské	klesá
10 let plus	klesá	Obrovské	klesá

#### 5. Motivace

Otázka: Když se budeme o motivaci bavit jako o procesu, kdy chceme něčeho dosáhnout cestou zaměstnanců, tak nám do toho zasahuje několik faktorů. Podle těchto nastíněných procentuálně na sto uveďte podle svých pocitů s přihlédnutím k Vaším možnostem, které mají jaký význam.

Odměna finanční	60
Ocenění morální	20
Kouzlo osobnosti a kreativita	20

A proč tomu tak je?



*Odpověď: Každý má rád peníze.*

Otázka: Uveďte 3 charakterizující slova, jak zaměstnanci vnímají motivaci?

*Odpověď: Očekávaný standard, vynucení, nutnost pochvaly.*

Otázka: Teď uveďte 3 charakterizující slova, jak motivaci vnímáte vy?

*Odpověď: Ocenění práce, přínos, benefit*

Otázka: Je podle Vás motivace dostatečná? A Je dostatečná i ta Vaše?

*Odpověď: Dle mého je to dostatečné.*

Otázka: Stanovujete vlastní domnělé cíle nad rámec toho, co je po zaměstnancích požadováno?

*Odpověď: Ne, nemám na to čas.*

Otázka: A napadá Vás něco jak to zlepšit?

*Odpověď: Je to nutné, ale toto je předmětem hloubavějšího rozboru problému.*

## 6. Styly vedení

Obecně lze říci, že jsou tři základní typy stylu jednání, užívané v návaznosti jako reakce na chování kolektivu. Je to styl autokratický, demokratický a liberální.

Otázka: Jednáte ve smyslu tohoto rozdělení, když si to situace vyžaduje?

*Odpověď: Ano.*

Otázka: Jednáte rozdílně v odlišných situacích podle toho, jak je situací vyžadováno?

*Odpověď: Ano.*

Otázka: Který je pro Vás tedy charakteristický?

*Odpověď: Zcela jistě demokratický.*

Otázka: A cítíte, že je to naučený prostředek, nebo je to více méně dáno Vaší osobou?

*Odpověď: Nevím, je to takhle pro mě přirozené, nikdy jsem nad tím nepřemýšlela.*

Otázka: Zůstaňme ještě u té osobnosti. Od té se mohou odvíjet i různé modifikace tohoto základního konceptu. Zde Vám předložím pár z nich a zkuste se některým z uvedených stylů identifikovat s odůvodněním. Jsou to klubový, paternalistický, byrokratický, dezertérní, misionářský, kompromisující.

*Odpověď: Zřejmě ten paternalistický. Přijde mi to jako slušnost, když nabízím, také něco očekávám.*

Otázka: Lze Vaším pohledem spatřovat ve stylu Vašeho projevu dostatečný prostředek k ovlivnění druhých, tak aby jednali v souladu s Vašimi představami a udrželi si výkonnost, nebo je tato dá se říci póza nepostačující?

*Odpověď: Těžko říci.*

## 7. Talent

Otázka: Uvědomujete si význam talentovaných zaměstnanců ve Vaší organizaci?

*Odpověď: Ano.*

Otázka: Investujete do nich více času, úsilí a mají Vaší větší podporu než druzí?

*Odpověď: Spíše ne. Talent si cestu najde. Investují více naopak čas do těch, který talent absolutně postrádají a mě stojí obrovské úsilí dostat svým požadavkům od nich, takže na ty dobré není čas.*

Otázka: Jste schopni jim upravit pozici, pracovní zařazení a náplň práce i na úkor systémových úprav?

*Odpověď: Asi ano, ale byla bych opatrná. Aby to nemělo negativní dopad na kolektiv a takový jedinec stejně u nás dlouho nevydrží a uteče za lepším.*

Otázka: Umožňujete jim větší volnost?

*Odpověď: Tak se to asi dá nazvat.*

Otázka: Necháte se jimi inspirovat a čerpáte od nich náměty?

*Odpověď: To ano.*

Otázka: Myslíte si, že jsou jiní než ostatní?

*Odpověď: To ano.*

Otázka: Jsou kolektivem oblíbení?

*Odpověď: To ne.*

Otázka: Kolika takovými zaměstnanci disponujete?

*Odpověď: v tomto slova smyslu žádným.*

Otázka: Je to tedy z Vašeho pohledu talentu dobrý prostředek ke zlepšení celkového výkonu oddělení, zvážíte li veškeré úsilí a

případné dopady?

*Odpověď: V komplexním pojetí teoreticky určitě, ale v praxi ne. A to vše ve vztahu k negativním dopadům pro kolektiv a jejich srovnání.*

#### 8. Mentor, kouč, vůdce

Otázka: Před chvílí jste uvedla, že do vybraných investujete více času, vrací se Vám to?

*Odpověď: Jak jsem uvedla, investuji do těch co musím, takže se to vyplatí v tom, že se v lepším případě dočkám toho co jsem očekávala v počátku.*

Otázka: A je to na úkor Vaše času a pohodlí?

*Odpověď: Práce na této pozici je vždycky na úkor času!*

Otázka: Dá se tedy říci, že se jim snažíte být jistou oporou?

*Odpověď: Jistou oporou jsem všem, to mohu sdělit spolehlivě.*

Otázka: Ovlivňujete je v bytí a chápání všeho kolem nich i za práh profesního prostředí?

*Odpověď: Zcela nepochybně. A to všechny.*

Otázka: Chcete po nich, aby dělali vše podle Vašeho zadání a pravidel, nebo jim vydefinujete směr a necháte je, ať si na to přijdou sami?

*Odpověď: Ne, ale mnohdy mi nezbyde jiná možnost.*

Otázka: Když řešíte pracovní problémy, řešíte je podle nastavených pravidel a nebo to uděláte po svém, tak aby jste dosáhli výsledku o kterém jste přesvědčeni a který je správný?

*Odpověď: Podle svého.*

Otázka: Uvědomujete si svých schopností? Zamýšlíte se občas nad sebe samým, nad svou výkonností atd.?

*Odpověď: Já nad sebou a bytím ve firmě myslím každodenně.*

Otázka: Dáváte do práce a přístupu k lidem dostatek energie?

*Odpověď: O tom jsem přesvědčená, že ano.*

Otázka: Máte pocit, že lidi zajímáte?

*Odpověď: Jak koho, někoho určitě. Jasně zřetelného a stoprocentní to nebude.*

Otázka: Věří Vašemu projevu?

*Odpověď: Já mám pocit, že většina ano.*

Otázka: Myslíte, že zaměstnanci jsou odrazem svého nadřízeného a proč tomu tak tedy je?

*Odpověď: Ne, to odmítám.*

Otázka: Pakliže ve Vaší osobě lze spatřovat obětavost pro práci, kterou žijete a Váš profesní statut je posláním, jste s výsledky spokojeni? Je to účelný přístup?

*Odpověď: Nemohu to nějak konkrétně a pozitivně hodnotit, tím bych to uzavřela.*

Otázka: Poté co jsme si takto o všem pohovořili, jste na závěr schopni shrnout co je nejpodstatnější pro výchovu kvalitního pracovníka a co je nutné dělat k udržení na takové úrovni?

*Odpověď: Já bych to viděla tak, že v dnešní době hodnoty, kterými dnešní lidé disponují a se kterými se ztotožňují, jsou jen velmi těžko slučitelné se systémem u Policie. Dnes nechápou lidi, že mají očekávat něco za něco, ale chovají se tak, že očekávají něco za nic. To je jádro problému. Na tom se pak dá těžko stavět. Takže, změní-li se hodnoty chápání ve společnosti a systém, abychom byli schopni se s těmito lidmi rychle a efektivně vypořádat, musí být dále odbourány překážky v tom co je pro ně nepopulární, protože dnes nikdo nechce dělat to, co jej nebaví. Práce pro ně bude zajímavá, když naplní jejich očekávání, to znamená že u mladých lidí je vždy obrovský zájem a nadšení z očekávané akce a dělají pro to podle mě hodně. My jim nabídneme zával administrativou, ukážeme jinou tvář práce, do toho dvacetí čtyř hodinový záprah a to každého zlomí. Takže jediné co by bylo účinné vytvořit pracovní náplň, která je zaujme a dobré především sociální a partnerské pouto pro její výkon. Mít prostor na sebe a sebe rozvoj, který bude po boku s někým, kdo druhého inspiruje. To je prostředek, který vše vyřeší a nic více k tomu dle mého asi není potřeba.*