

Univerzita Hradec Králové  
Pedagogická fakulta  
Ústav sociálních studií

# **Možnosti manažerské práce v utváření mezilidských vztahů u policie**

Bakalářská práce

Autor: Klára Pavlíková  
Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Sociální komunikace v neziskovém sektoru  
Vedoucí práce: PhDr. Josef Kasal, MBA, Ph.D.  
Oponent práce: PaedDr. Martin Knytl, MBA, MCS



## Zadání bakalářské práce

<b>Autor:</b>	<b>Klára Pavlíková</b>
Studium:	P21K0219
Studijní program:	B7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Sociální komunikace v neziskovém sektoru
<b>Název bakalářské práce:</b>	<b>Možnosti manažerské práce v utváření mezilidských vztahů u policie</b>
Název bakalářské práce AJ:	Possibilities of managerial work in shaping interpersonal relations in the police

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Cílem bakalářské práce je popsat, jaké možnosti má manažer při utváření mezilidských vztahů na pracovišti. V teoretické části je popsána role a pozice manažera a nástroje, které může manažer použít pro dosahování cílů a utváření mezilidských vztahů. Součástí práce je definice pojmů, jako je byrokracie a její historický vývoj, bludný kruh byrokracie či organizační kultura a firemní kulturkuma. Empirická část zjišťuje pomocí kvantitativního výzkumného šetření, konkrétně dotazníkovou metodou, jakým způsobem jsou utvářeny mezilidské vztahy v policejní organizaci.

KELLER, Jan. Sociologie organizace a byrokracie. 2. vydání. Praha: SLON, 2007. ISBN 978-80-86429-74-8.

BROOKS, Ian. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

LAURENCE, Miller. Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2904-6.

Zadávací pracoviště: Ústav sociálních studií,  
Pedagogická fakulta

Vedoucí práce: PhDr. Josef Kasal, MBA, Ph.D.

Oponent: PaedDr. Martin Knytl, MBA, MCS

Datum zadání závěrečné práce: 28.2.2023

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Možnosti manažerské práce v utváření mezilidských vztahů u policie* vypracovala pod vedením vedoucího práce PhDr. Josefa Kasala, MBA, Ph.D., samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 26. 2. 2024

---

Klára Pavlíková

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat zejména vedoucímu bakalářské práce panu PhDr. Josefu Kasalovi, MBA, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a vstřícný přístup. Dále bych chtěla poděkovat respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

## **Anotace**

PAVLÍKOVÁ, Klára. *Možnosti manažerské práce v utváření mezilidských vztahů u policie*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2024. 61 s. Bakalářská práce.

Cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat rozsah možností, jimiž manažer u policie disponuje, při formování mezilidských vztahů na pracovišti. V rámci teoretické části práce je popsána role a pozice manažera, jehož klíčovým aspektem je schopnost vhodně využívat nástroje k dosahování organizačních cílů a současně efektivně budovat a udržovat zdravé mezilidské vztahy v pracovním prostředí. Součástí této práce je definice pojmů, jako je byrokracie či bludný kruh byrokracie a dále je v práci věnována pozornost organizační kultuře, se kterou se pojí volba stylu řízení. Empirická část práce pomocí kvantitativního výzkumného šetření, konkrétně dotazníkovou metodou, která umožňuje získat konkrétní data a hodnoty, zjišťuje způsob, jakým jsou vytvářeny a vnímány mezilidské vztahy v tomto specifickém profesním prostředí.

Klíčová slova: byrokracie, manažer, styl řízení, motivace

## **Annotation**

PAVLÍKOVÁ, Klára. *The possibilities of managerial work in shaping interpersonal relations in the police*. Hradec Králové: Faculty of Education of the University of Hradec Králové, 2024. 61 pp. Bachelor thesis.

The aim of the bachelor thesis is to describe and analyze the range of possibilities available to police managers in shaping interpersonal relationships in the workplace. Within the theoretical part of the thesis, the role and position of the manager are described, with a key aspect being the ability to appropriately utilize tools to achieve organizational goals while effectively building and maintaining healthy interpersonal relationships in the work environment. This work includes the definition of concepts such as bureaucracy or the vicious circle of bureaucracy, and attention is also paid to organizational culture, which is linked to the choice of management style. The empirical part of the thesis, through quantitative research, specifically using the questionnaire method, which allows obtaining specific data and values, examines how interpersonal relationships are created and perceived in this specific professional environment.

Keywords: bureaucracy, manager, management style, motivation

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že bakalářská práce je uložena v souladu s rektorským výnosem č. 13/2022 (Řád pro nakládání s bakalářskými, diplomovými, rigorózními, dizertačními a habilitačními pracemi na UHK).

Datum: .....

Podpis studenta: .....

## Obsah

Úvod.....	9
1 Policie ČR a její byrokratický charakter .....	10
1.1 Specifika policie.....	12
2 Pojetí managementu a jeho vývoj .....	14
2.1 Shrnutí vývoje řízení s ohledem na změnu přístupu k člověku .....	17
2.2 Management a leadership.....	18
2.3 Styly řízení ovlivňující organizační kulturu.....	20
2.4 Volba stylu řízení v policejním prostředí.....	21
3 Činnosti manažera ovlivňující interpersonální vztahy v zaměstnání .....	23
3.1 Základní činnosti při výběru zaměstnanců.....	24
3.2 Role motivace v manažerské činnosti .....	26
3.3 Komunikace se zaměstnanci .....	30
4 Výzkumné šetření zaměřené na možnosti policejních manažerů při utváření mezilidských vztahů na pracovišti .....	34
4.1 Výzkumný problém a hypotézy .....	34
4.2 Strategie výzkumného šetření .....	36
4.3 Sběr dat a výzkumný vzorek .....	37
4.4 Výsledky výzkumného šetření .....	38
4.5 Shrnutí výzkumného šetření.....	53
Závěr .....	55
Seznam použitých zdrojů.....	57
Seznam tabulek a grafů.....	60
Seznam příloh .....	61
Přílohy.....	62



## Úvod

Bakalářská práce se zaměřuje na možnosti, které jsou k dispozici policejním manažerům pro formování mezilidských vztahů na pracovišti. V každém zaměstnání jsou dobré mezilidské vztahy klíčové, avšak v prostředí policie nabývají ještě větší důležitosti. Policisté se při výkonu svých povinností často spoléhají na vzájemnou podporu a důvěru, což je nesmírně zásadní pro úspěšné plnění jejich úkolů. V nefunkčním kolektivu by tento základní princip spolupráce a vzájemného porozumění nemohl být dosažen. Proto je klíčové porozumět tomu, jak lze prostřednictvím policejního vedení podporovat a upevňovat tyto vztahy.

Efektivní fungování policie je neodmyslitelně spojeno s kvalitními mezilidskými vztahy mezi jejími členy. Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu možností, které mají manažeři u policie při utváření a udržování těchto vztahů. Za tímto účelem je nejprve nezbytné porozumět specifikům policie jako byrokratické organizace. Ve spojitosti s mezilidskými vztahy bude v rámci této bakalářské práce popsán i vývoj přístupu k lidským zdrojům a současné fungování managementu.

První část práce se tak zabývá definováním policie jako specifické instituce a analyzuje klíčové charakteristiky jejího fungování. Následně je věnována pozornost vývoji managementu a jeho přístupu k zaměstnancům, zejména s důrazem na narůstající důležitost lidského faktoru a mezilidských vztahů v pracovním prostředí. Dále jsou zde rozebírány styly řízení a jejich aplikace v rámci policejní organizace, která je charakterizována specifickými potřebami a požadavky.

Klíčovým bodem je volba vhodného stylu řízení v rámci policie, který je brán jako důležitý faktor ovlivňující mezilidské vztahy a pracovní prostředí jako celek.

Závěr teoretické části je věnován vybraným činnostem policejních manažerů, které mají vliv na mezilidské vztahy v zaměstnání, včetně procesu výběru zaměstnanců, motivace a komunikace.

Empirická část práce přináší výsledky kvantitativního výzkumu, který prostřednictvím dotazníkové metody zkoumá, jakým způsobem vedoucí zasahují do formování mezilidských vztahů a jak jsou tyto vztahy vnímány samotnými zaměstnanci v rámci policie se zaměřením na Královéhradecký kraj.

Bakalářská práce se snaží přispět k pochopení a zároveň zdokonalení manažerských postupů v policejních strukturách s ohledem na utváření a udržení zdravých a efektivních mezilidských vztahů mezi členy organizace.

## 1 Policie ČR a její byrokratický charakter

Policie České republiky se vyznačuje výrazným byrokratickým charakterem, který nalézá své kořeny v konceptu byrokracie, jaký definoval německý sociolog Max Weber. Weber se zaměřoval na zkoumání efektivních způsobů, jak organizovat lidi za účelem dosažení konkrétních cílů. Podle jeho pohledu byla byrokracie považována za "*alternativní formu všech tradičních způsobů správy.*" (Keller, 1996, s. 21) Tento koncept byrokracie v podání Webera představuje hierarchický systém, v němž jsou úkoly a pravomoci jednotlivců jasně definovány.

Weberovo pojetí byrokracie, které se stalo klíčovým v sociologii a organizaci veřejného sektoru, zdůrazňuje několik zásadních charakteristik, které formují základní pilíře této organizační struktury. Těmito charakteristikami, jak uvádí Keller (1996), jsou hierarchická struktura organizace, rozdělení práce na specializované úkoly, neosobní jednání a rozhodování na základě stanovených pravidel a předpisů, jasně stanovený kariérní systém postupu, efektivita a produktivita práce a kontrola dodržování pravidel a procedur.

Hierarchická struktura organizace představuje jasně definovanou a členěnou úroveň autority a odpovědnosti, což umožňuje efektivní organizaci a řízení pracovníků. Rozdělení práce na specializované úkoly podporuje efektivitu a preciznost v plnění jednotlivých činností, zatímco neosobní jednání a rozhodování na základě stanovených pravidel a předpisů eliminují subjektivitu a vytváří standardizovaný přístup.

Kariérní systém postupu poskytuje pracovníkům jasnou cestu pro profesní růst a rozvoj, což podněcuje motivaci a oddanost práci. Efektivita a produktivita práce jsou klíčovými cíli byrokracie, které podporují dosahování organizačních cílů. Nakonec, kontrola dodržování pravidel a procedur je nezbytná pro udržení pořádku a standardů v rámci organizace.

Tato Weberova koncepce poskytuje rámec pro fungování byrokratických organizací a představuje některé ze základních principů, které se uplatňují v rámci organizací ve veřejném sektoru a mohou být významnými faktory ovlivňujícími strukturu a chování organizací.

V policejní praxi je byrokracie patrná z pohledu několika specifických prvků, které reflektují charakteristický byrokratický model organizace. Tyto prvky jsou klíčovými složkami zajišťujícími efektivní a konzistentní výkon policie a současně slouží k dodržování zákonů a pravidel, což představuje základní úkol této instituce. Těmito charakteristikami jsou:

- Hierarchie: Policie České republiky je organizací s pevně definovanou hierarchickou strukturou, která má výrazný vliv na způsob vedení a řízení této instituce. Hierarchie v policejní organizaci má zásadní dopad na pravomoci a odpovědnosti jednotlivých členů.

Na vrcholu stojí ředitel, jehož pravomoci a odpovědnosti zahrnují strategické rozhodování a celkové vedení policie. Pod ním se nacházejí náměstci ředitele, kteří mají specifické oblasti působnosti a jsou odpovědní za konkrétní aspekty chodu organizace. Vedoucí odborů na další úrovni hierarchie zajišťují správu a specializované funkce daného odboru. Dalším článkem jsou řadoví zaměstnanci a policisté, kteří vykonávají operativní činnosti, plní úkoly v terénu a zabezpečují administrativu. Tato struktura umožňuje jasnou distribuci pravomocí a zodpovědnosti podle úrovně v hierarchii.

- Specializace a odbornost: Zásadním prvkem v rámci policie je důraz na specializaci a odbornost každého policisty a občanského zaměstnance. Tento přístup vytváří pevný základ pro poskytování kvalitních služeb a zajištění odborné kompetence v celé škále pracovních oblastí.

Specializace přináší několik výhod. Za prvé, zvyšuje odbornou kvalifikaci, což je nezbytné pro efektivní plnění úkolů v jednotlivých oblastech. Za druhé, umožňuje lepší reakci na různé výzvy, kterým policie čelí v každodenní praxi. Tím, že je každý člen týmu odborně vyškolený a specializovaný, si policejní organizace udržuje flexibilitu a schopnost přizpůsobit se měnícím se potřebám společnosti.

- Neustrannost a neosobní přístup: Byrokratický charakter policie klade důraz na tyto principy s cílem zajištění rovného a férového zacházení se všemi občany bez ohledu na jejich pozici, původ či osobní charakteristiky. Bez ohledu na okolnosti nebo osobní preference musí policisté jednat v souladu se zákony a pravidly.
- Formalizace pravidel a procedur: Formalizace pravidel a procedur u policie není pouze administrativním úkonem, ale představuje klíčový prvek transparentnosti a odpovědnosti organizace vůči svým členům a veřejnosti. Tato pravidla mohou pokrývat vše od záznamu incidentů, postupech při vyšetřování zločinů až po vedení personálu. Pracovní postupy, pravidla a procedury jsou přístupná všem zainteresovaným policistům a občanským zaměstnancům prostřednictvím jednotného a přehledného interního elektronického systému, což podporuje jejich snadnou dostupnost.

- Kariérní postup a služební hodnocení: Kariérní postup a hodnocení v rámci policie motivuje policisty k dosahování maximálního výkonu a k neustálému profesnímu rozvoji. Systém kariérního postupu je založen na objektivním hodnocení výkonnosti, zkušeností a odborných dovedností každého jednotlivce. Policisté mají možnost postupovat ve své kariéře jak vertikálně, získáváním vyšších hodností, tak i horizontálně, specializací v konkrétních oblastech policie. Tato variabilita umožňuje individuální profesní růst. Zohledňují se dovednosti, schopnost řídit tým, komunikace s občany a další klíčové kompetence.
- Kontrola dodržování pravidel a postupů: Kontrola, zda jsou dodržována pravidla a postupy v policii, je klíčovým aspektem, který pomáhá zajistit řádné fungování a profesionalitu v rámci policejního sboru. Tato kontrola je realizována prostřednictvím vlastních systémů interní kontroly (odbor vnitřní kontroly, generální inspekce bezpečnostních sborů) či prostřednictvím zpětné vazby od veřejnosti.

Nicméně, i když byrokratický model může mít své výhody, může také způsobit nedostatek flexibility v rychle se měnících situacích a celý systém poté působí zkosnatěle. Jak ale uvádí Novotná, byrokratické postupy a pravidla se stávají občas tak komplikovanými a neefektivními, že vedou k nekonečným cyklům administrativní práce a nedostatečnému dosažení cílů, pro které byly vytvořeny. Nastane-li taková situace, jedná se o tzv. bludný kruh byrokracie. (2008) Policejní organizace se proto často snaží najít rovnováhu mezi byrokratickým řízením a potřebou reagovat na aktuální události a výzvy.

## 1.1 Specifika policie

Policie České republiky je státní orgán, který má komplexní strukturu a hierarchii, jak už bylo uvedeno výše. Manažeři ve struktuře policie hrají důležitou roli při řízení a organizaci policejní práce, ale také se stávají součástí pracovního týmu a přicházejí do kontaktu s ostatními lidmi v rámci organizačního systému. Mají tedy možnost přímo ovlivňovat klima na pracovišti a podílet se na utváření mezilidských vztahů v rámci organizace. Právě samotný způsob, jakým je organizace řízena, má velký podíl na utváření interpersonálních vztahů. Má ale možnost u policie, této specifické organizace, kde veškeré fungování je striktně vymezeno interními akty řízení a podrobena zákonným předpisům, vedoucí pracovník ovlivňovat vztahy lidí

na pracovišti a zůstává zde prostor pro volbu stylu řízení? Tomuto se věnují následující kapitoly.

Činnost vedoucích pracovníků a to bez ohledu na zaměření organizace, je vždy velmi pestrá. Dle Tureckiové musí na této pozici jedinec vykazovat znalosti v oboru, v němž vykonává svoji funkci a dále musí efektivně koordinovat a kontrolovat pracovníky, aby bylo dosaženo vytyčených cílů organizace, za což také zodpovídá. (2004) Nemůže však být opomenuta ani důležitost znalostí v oblasti sociologie a rovněž i psychologie, aby dokázal podřízené správně vést.

Policie České republiky je co do počtu zaměstnanců velkou organizací, neboť dle dostupných informací k 1. 1. 2023 čítá 39 422 příslušníků ve služebním poměru a 9 833 občanských zaměstnanců. (Policie ČR, 2023, online) Policie České republiky je organizačně členěna do menších útvarů, které jsou dále rozděleny na odbory či oddělení. Tedy i vedoucích pozic je v rámci policie nemalé množství. Pro přehlednost je součástí této práce příloha B znázorňující organizační strukturu Krajského ředitelství policie vybraného kraje, tedy v tomto případě kraje Královéhradeckého.

Policejní činnost není spojena se ziskem na rozdíl od většiny organizací. Jejím úkolem je zajišťovat bezpečnost osob a majetku, věnovat se prevenci kriminality a udržovat veřejný pořádek. Veškerá činnost policejních příslušníků je upravena zákonem číslo 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších změn a doplnění. Jak už bylo uvedeno výše, jedná se o organizaci s byrokratickým charakterem, tedy policejní příslušník se musí řídit rozkazy a služebními předpisy.

I přes výše zmíněná specifika se dle vlastní zkušenosti policejní manažeři snaží budovat mezilidské vztahy na pracovišti a podporovat spolupráci v týmu. Následující kapitola se zaměřuje na vývoj managementu a ukazuje, jak se vyvíjel přístup k zaměstnancům organizací.

## 2 Pojetí managementu a jeho vývoj

V současnosti je pojem „management“ velmi často užívaným výrazem, který definuje uspořádaný proces, ve kterém na jedné straně vystupuje zaměstnanec nebo celý pracovní tým a na druhé straně stojí manažer, který plánuje, vede, organizuje a kontroluje jimi odvedenou práci. Výsledkem je efektivní dosahování stanovených cílů, kterých by nebylo dosaženo bez organizované spolupráce obou stran. Jak ve své literatuře uvádí Blažek a Odcházal, podle Henriho Fayola – zakladatele teorie managementu, se management skládá z manažerských funkcí, kterými jsou plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování. Toto tvrzení bylo vyřčeno v roce 1916 a v současné době už příkazování a koordinování z hlavních funkcí managementu vymizelo a bylo nahrazeno vedením a personalistikou. (2014)

Člověk je společenským jedincem, jehož schopnost spolupracovat a organizovat práci sehrála klíčovou roli ve vývoji managementu. Lidé se vždy sdružovali a vytvářeli pracovní skupiny, ve kterých byla nutná spolupráce a určitá organizovanost, aby mohlo být dosaženo požadovaného cíle. Vývoj společnosti však s sebou přinesl nutnost sofistikovanějšího způsobu řízení a koordinace práce, jelikož začaly vznikat větší organizace, než tomu bylo dříve. Z tohoto důvodu vznikl management, jako disciplína a soubor praktik zaměřených na efektivní využívání zdrojů a především správné vedení lidí. (Duchoně, Šafránková, 2008)

Dle Duchoně a Šafaříkové se management vědomě začal uplatňovat v prvním desetiletí 19. století ve veřejných institucích. Aby mohl management dosahovat vytyčených cílů, využívá k tomu strategii, která musí vykazovat určitá pravidla. Především se jedná o hierarchické uspořádání organizace. (2008) Každý pracovník tedy zastává určitou pozici v rámci organizace. Tyto pozice se pojí s povinnostmi a pravomocemi, kdy zaměstnanec, který vykonává danou pozici, zároveň také odpovídá za svěřený okruh činností a výsledků. Zajištění fungování této strategie znamená úsilí nejen manažera, ale i všech podílejících se pracovníků.

Jak uvádí Blažek a Odcházal (2014), s vývojem společnosti bylo nutné, aby se vyvíjel i management. S technickým rozvojem a rozmachem průmyslové výroby v 2. polovině 19. století začaly vznikat velké výrobní, dopravní a telekomunikační organizace, budovala se infrastruktura a management se musel vypořádat se změnami a působením vnějšího prostředí a umět na změny adekvátně reagovat.

Koncem 19. století se začal prosazovat tzv. klasický management, který představoval koncept řízení organizací a pracovních procesů, zakládajících se

na vědeckém přístupu. Jak uvádí Blažek a Odcházal, na počátku 20. století se vytvořily jedny z prvních systematických teorií, které jsou často označovány jako čtyři klasické školy. (2014) Každá z těchto teorií se snažila vylepšit způsob, jakým jsou zaměstnanci v organizacích vedeni, ale cíl byl vždy totožný. Vždy se hledělo na produktivitu zaměstnanců a výsledné dosahování předem stanovených cílů.

**Škola vědeckého řízení** byla první teorií, která se snažila zavádět vědecké přístupy v oblasti řízení organizace. Tento způsob řízení je spojován s americkým strojním inženýrem Frederickem Taylorem, jehož cílem bylo zvýšit efektivitu v pracovním světě. Již se nevyházelo ze zkušeností, jako tomu bylo doposud, ale začaly se užívat inženýrské přístupy ve výrobě. Byly analyzovány práce nejlepších dělníků a podle výsledků se stanovila časová náročnost dané činnosti, což bylo uplatněno při odměňování za odvedenou práci prostřednictvím úkolové mzdy. Vzhledem k tomu, že veškeré činnosti měli své časové normy, za které měli být vykonány, bylo již plánování efektivnější. (Blažek, Odcházal, 2014) Frederick Taylor také „*dále zjistil, že specializací na jednu část úkolu dosahují dělníci výrazně vyšší výkonnosti.*“ (Pilařová, 2016, s. 9)

Řízení založené na vědeckém přístupu působilo motivačně a mělo vést ke zvýšení produktivity práce. Jak ale uvádí Blažek a Odcházal (2014), mělo i svá negativa a to v podobě konfliktů, které vznikaly mezi vedením a zaměstnanci. Na pracovníky bylo nahlíženo jako na stroj, který za určitý čas musí odvést určitou práci, aby plnil normy a zapomnělo se na individuálnost jedince.

**Škola správního řízení** se zaměřovala na organizaci jako celek a především se zaobírala činností pracovníků, kteří řídí ostatní zaměstnance. (Blažek, Odcházal, 2014) Tento typ řízení je spjat s francouzským inženýrem Henri Fayolem, který považoval stylizované zásady za obecně využitelné. (Duchoň, Šafránková, 2008)

Správní činnost dle Blažka a Odcházela, zahrnuje pět klíčových činností, které by měli nadřízení vykonávat na všech úrovních řízení, aby mohla organizace správně fungovat. Jedná se o plánování, organizování, příkazování, koordinování a na závěr i kontrolování. (2014) Pokud by vedení těchto pět klíčových činností nevykonávalo, nemůže poté organizace dosahovat požadovaných výsledků.

Dalším proudem je **byrokratické řízení**, jehož představitelem byl Max Weber. Weber zásadně přispěl k rozvoji efektivity organizací, které byly na začátku 19. století malými rodinnými podniky, sloužícími spíše zaměstnancům než klientům. Z tohoto

důvodu se Weber snažil o zavedení neosobního a racionálního přístupu v organizaci. (Duchoň, Šafránková, 2008)

Termín byrokracie vznikl jako složenina slov francouzského bureau = úřad a řeckého kratos = síla, vláda. V sociologickém pojetí je tento výraz chápán jako „*snaha o racionální řízení velkých organizací správního i výrobního charakteru*“. (Petrusek a kol., 1996, s. 140)

Jak uvádí ve své literatuře Novotná (2008), dle Webera jsou všechny organizace založeny na principu sociální nerovnosti, kdy v čele vždy stojí vůdce, který má legitimní moc. Veškeré organizace je potřeba ale jak ovládat, tak i spravovat.

Weber vytvořil jasná pravidla a postupy, které upravovaly chování a jednání pracovníků a to jak mezi nimi, tak i ve vztahu ke klientům. (Duchoň, Šafránková, 2008) Jak ale uvádí Pilařová „*dokonalá byrokracie je ideál, který není možné v reálných podmínkách praktikovat*.“ (2016, s. 10)

Mezi základní pravidla byrokratického přístupu v řízení patří neosobní, spravedlivý přístup a hierarchické uspořádání moci, které v organizaci zavedlo pořádek z pohledu jejího řízení. Vedení organizace je rozvrstveno od nejvyšší až po tu nejnižší úroveň, čímž je přesně stanoveno, kdo má jakou autoritu a za co který pracovník nese odpovědnost. Činnost byrokratických organizací je regulována striktními pravidly, která eliminují odchylky při plnění úkolů, a je tak výrazně zvýšena rychlost a efektivita práce. K té ale napomohla i specializace a odbornost zaměstnanců, kteří se orientují na konkrétní úkoly a mají odborné znalosti v daných oblastech, čímž je pozdvižena i produktivita práce. Jak uvádí Blažek a Odcházal (2014), pravidla se však neuplatňují pouze při plnění úkolů, ale užívají se i při obsazování pracovních pozic.

Posledním proudem je **škola lidských vztahů**. Se vznikem této teorie řízení se pojí Hawthornský experiment, který v letech 1924-1927 realizoval Elton Mayo. Provedení tohoto experimentu proběhlo v americké společnosti Western Electric v Chicagu a prvně dokázalo, že to nejsou pouze fyzikální faktory, ale hlavně ty psychologické a sociální, které mají klíčový vliv na výkonnost lidí a růst produktivity práce. (Blažek, Odcházal, 2014) Mayo zpochybnil „*klasické ekonomické pojmání společnosti, z něhož vycházel mimo jiné i Taylor, jako prostého součtu jednotlivců sledujících pouze své úzce egoistické materiální zájmy*“ (Keller, 2007, s. 37)

Elton Mayo pochopil, že člověk potřebuje ve společnosti uznání. Z tohoto důvodu je nutné, jak je hodnocena pozice, kterou člověk zastává, lidmi z jeho blízkého okolí, od čeho se poté odvíjí i vztah k práci. Dalším důležitým aspektem je atmosféra



na pracovišti a poskytnuté podmínky k práci, které určují produktivitu a spokojenost, ale také vztah k vedení. Dle Blažka a Odcházela, je také neméně důležité to, do jaké míry zaměstnanec souhlasí s hodnotami, cíli a kulturou organizace. (2014) Jelikož pokud bude zaměstnanec vykonávat práci nebo například určité pracovní postupy, se kterými se neztotožňuje a nesouhlasí s nimi, těžko bude jím odvedená práce dobrá.

Škola lidských vztahů vychází především z přesvědčení, že lidé jsou nejcennějším kapitálem, kterým může podnik disponovat a správná motivace, poskytnutí příznivých podmínek k práci a stabilita je účinnější než zdrojově náročnější zlepšování pracovních podmínek.

## **2.1 Shrnutí vývoje řízení s ohledem na změnu přístupu k člověku**

Současné teorie organizace a řízení se zaměřují na jedince zcela odlišně, než tomu bylo dříve. Toto ve své literatuře potvrzuje i Urbancová a Vrabcová (2023), které uvádějí, že nyní se hledí na jednotlivce jako na individuality, které mají vlastní cíle a potřeby a které jsou tím nejcennějším, co organizace má, neboť díky nim je možné dosahovat stanovených cílů.

V minulosti ale existovaly různé přístupy k tomu, jak vnímat význam člověka v organizaci. Jednou z prvních teorií, která se zabývala vnímáním člověka v organizaci, byl tzv. taylorismus. Tento přicházel s myšlenkou, že zaměstnanec je spokojen v případě, že bude finančně ohodnocen za efektivně vykonanou práci. Veškeré činnosti byly jasně specifikovány, včetně jejich časové náročnosti a od zaměstnanců se vyžadovalo jejich přesné plnění. Pro vlastní rozhodování tedy nebyl prostor a důvěra v lidský faktor byla potlačována.

Henri Fayol tento přístup obohatil o klíčové činnosti nadřízených pracovníků, které by měli ovládat, aby mohli organizaci správně řídit. Těmito jsou plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování.

Představitelem další teorie, zabývající se řízením organizace, byl Max Weber, německý sociolog, který prosazoval byrokratický způsob řízení organizace. Jak uvádí Blažek a Odcházal, podle Webera je důležité hierarchické uspořádání organizace, plnění povinností úředníků a upevňování sociální jistoty prostřednictvím kariérního postupu a pevného platu. (2014)

Teprve až Elton Mayo se zabýval produktivitou práce ve vztahu k pracovním podmínkám, kdy zjistil, že zvyšování odměn za vykonanou práci k růstu produktivity nevede nebo alespoň ne z dlouhodobého hlediska. Mayo pochopil, že člověk potřebuje

ve společnosti uznání a že základem dobrého fungování organizace jsou dobré mezilidské vztahy uvnitř organizace.

V současnosti jsou od vedoucích vyžadovány jak odborné znalosti, tak především sociální dovednosti. „*Personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků, již není jen záležitostí odborných specialistů. Stále více pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají k jednotlivcům blíže než personální úsek.*“ (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 36)

Vedoucí jsou v rámci policejního sboru manažery, kteří mají za úkol řídit a spravovat činnosti organizace. I přesto, že se v policejním prostředí musí řídit zákony, předpisy a rozkazy, se nesmí zapomínat na lidský faktor. Vedoucí pracovníci se stále setkávají s lidmi, kteří mají své potřeby a očekávání. To znamená, že musí uplatňovat pravidla a koncepty řízení, které jsou známé z manažerské teorie, včetně motivace, komunikace a týmového vedení. Tímto způsobem je zajištěno, že policejní vedoucí pracovníci jsou manažery, kteří efektivně řídí operativní činnosti organizace, ale také lídry, kteří dbají na motivaci a profesionální rozvoj svých podřízených. Podrobněji se těmto dvěma pojmům (manažer, lídr) věnuje následující podkapitola.

## **2.2 Management a leadership**

Obor zabývající se problematikou řízení organizací, potažmo lidí se nazývá management. Tento pojem vychází z anglického slova *to manage* (vést, řídit, spravovat). (Havigerová, 2007) Jedná se o soubor všech činností, které vykonává manažer (vedoucí pracovník) k dosahování stanovených cílů a pro zabezpečení fungování organizace. (Antušák, Vilášek, 2016)

V současné době se pojem „manažer“ používá velice často, avšak ne vždy zcela oprávněně. Asi každý, kdo někdy pročítal nabídky práce, se s touto pracovní pozicí setkal i přesto, že každá z těchto nabízených pozic skrývala naprosto odlišnou náplň práce. Mnohdy si můžeme povšimnout například označení „officemanager“, kdy tento pracovník zodpovídá například za zajištění kancelářských potřeb, zpracovává poštu a zastává běžnou administrativu. Na druhé straně může být manažerem zaměstnanec, který vymýšlí marketingové strategie a plány, má na starosti svůj tým lidí, kdy činnost tohoto týmu organizuje, nese za něj odpovědnost a usiluje o efektivní využití lidských zdrojů k naplnění stanovených cílů.

Ačkoliv jsou obě výše zmíněné profese označovány jako manažerský post, tak bohužel svěřený okruh činností vždy neodpovídá tomuto označení. Pojem manažer je

velmi široký, je tedy potřeba se spíše orientovat na to, jakou práci tento zaměstnanec vykonává, než na to, jak se nazývá jím zastávaná funkce. Z tohoto důvodu je nutností, aby v této práci byl v první řadě tento pojem blíže specifikován.

Definicí managementu vyplývajících z literatury je mnoho, avšak Vodáček a Vodáčková (2013) označili manažera jako zaměstnance organizace, zastávající vedoucí pozici, který je zodpovědný za dosahování stanovených cílů v rámci svěřeného úseku. Na tvorbě těchto cílů se manažer osobně podílí a zároveň plánuje a řídí činnost podřízených pracovníků. Veškerou činnost zaměstnanců směřující ke splnění stanovených cílů posléze kontroluje, aby byly tyto cíle naplněny.

V rámci policie je pozice vedoucího pracovníka posílena institutem rozkazu, který poskytuje jednoznačný rámec pro rozhodování policistů v různých situacích. Vedoucí pracovníci mají pravomoc vydávat rozkazy svým podřízeným a tím řídit průběh operací.

Bohužel nelze říci, že každý manažer umí svůj tým lidí také správně vést, jelikož „*vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace.*“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 258) Tato problematika je označována jako leadership a orientuje se na chování vedoucích pracovníků (lídrů), kteří se na rozdíl od manažerů nesusoustředí pouze na plánování, organizaci a koordinaci práce, ale také na potřeby zaměstnanců, avšak stejně jako u manažerů je jejich cílem dosahovat předem stanoveného.

Jak uvádí Dědina a Odcházal (2007), při správném vedení by měl lídr přesvědčit a přimět své zaměstnance k tomu, aby svoji práci odváděli s nadšením a záměrně dosahovali zamýšlených cílů. K takovému vedení lidí je ale velmi důležitá empatie, která napomáhá stmelovat a motivovat kolektiv. Vedení je tedy „*vlastnost, která může být do práce vnesena*“. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 258)

Jsou-li na vedoucích postech manažeři, kteří zároveň působí i jako vůdci, je zde předpoklad správného fungování organizace a potažmo spokojených zaměstnanců. Lídr totiž poskytuje zaměstnancům motivaci, podporu a prostor pro samostatnost, čímž je ukázána důvěra v pracovníky a manažer jim poté prostřednictvím plánu, koordinace a kontroly poskytuje oporu při dosahování stanovených cílů. Názorně je optimální kombinace manažera a lídra (vedoucího) znázorněna na obrázku č. 1.



Obrázek 1 **Optimální kombinace vedoucího a manažera** (Dědina, Odcházal, 2007, s. 258)

Každá organizace je specifická svými potřebami, možnostmi, cíly, ale především i lidmi, kteří jsou v organizaci zaměstnáni. Z tohoto důvodu si každý vedoucí pracovník zvolí svůj styl řízení, potažmo vedení dle potřeb konkrétní organizace.

### 2.3 Styly řízení ovlivňující organizační kulturu

Jak uvádí Cejthamr a Dědina „styl vedení je způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení, tedy typický způsob, jakým se manažer chová ke členům skupiny.“ (2010, s. 113) To, jakým stylem manažer organizaci vede, celkově ovlivňuje organizační kulturu, která socializuje zaměstnance organizace, jejímž je jedinec členem. (Lukášová, 2010)

Definicí organizační kultury ale existuje mnoho. Dle Denisona se jedná o „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“. (1990, s. 27) Hallová vysvětluje organizační kulturu jako „programový způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“ (1995, s. 19) a podle Drennana se jedná o způsob „jak se věci u nás dělají“ ... “to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (1992, s. 3)

Jak uvádí ve své literatuře Brooks, kultura organizace se projevuje navenek například svou image, materiálně (designem či propagací), ale i nemateriálně, což charakterizuje styl řízení nebo vztahy na pracovišti. (2003) Literatura nejčastěji uvádí rozdělení 3 stylů řízení, kterými jsou direktivní, demokratický a liberální.

Direktivní styl řízení se zakládá na striktním řízení práce, kdy manažer vydává příkazy a rozkazy řízeným pracovníkům. Podřízení zde nemají možnost volby a svobodného rozhodování, jelikož o všem rozhoduje pouze vedoucí pracovník. V tomto stylu řízení se projevuje pouze vůle a názory manažera. Z literatury vyplývá, že

tento styl řízení by měl být manažery užíván v 10–20 % situací a to především ve chvíli, kdy hrozí krize. (Prukner, Novák, 2014)

Demokratický styl řízení je spjat s větší důvěrou ve své zaměstnance. Ačkoliv odpovědnost za plnění úkolů nese manažer, tedy má vždy poslední slovo, tak i přesto se snaží vyslyšet názory podřízených pracovníků. V tomto stylu řízení je velmi důležitá komunikace mezi řídicím pracovníkem a řízenými, jelikož určité úkoly i pravomoce mohou být na podřízené delegovány, což dle Pruknera a Nováka (2014) v zaměstnancích vyvolává pocit sebedůvěry a uznání.

Užití liberálního stylu vykazuje vysokou míru důvěry v podřízené, neboť manažer zde není příliš aktivní při rozhodování a spíše svoji zodpovědnost deleguje na podřízené. Dle doporučení Pruknera a Nováka (2014) by měl být tento styl řízení využíván cca v 5 % případů a spíše v situacích, které přímo nesouvisejí s prací manažera.

Jak už vyplývá z výše uvedeného, při řízení zaměstnanců není potřeba se striktně držet jednoho stylu vedení. Ideálně by měly být tyto styly použity dle vzniklé situace. Manažer by měl vzít také v potaz, zda jedná s člověkem, který je v dané organizaci zaměstnán dlouho a dokáže se v dané situaci orientovat a objektivně reagovat nebo zda se jedná o nováčka, který spíše potřebuje direktivní přístup.

## **2.4 Volba stylu řízení v policejním prostředí**

V policejním prostředí při volbě stylu řízení pro policejního manažera představuje výhodu striktní postup zařazování nových zaměstnanců do organizace. Tento postup zahrnuje důkladnou a podrobnou přípravu, kterou nově přijatí policisté musí absolvovat, než mohou vykonávat své povinnosti v plné míře.

Tento striktní postup má několik výhod. Za prvé zajišťuje, že noví zaměstnanci jsou řádně vyškoleni a připraveni na náročné úkoly spojené s policejní prací. To zvyšuje úroveň profesionality a odbornosti v rámci policejního sboru. Za druhé tento postup také slouží k zajištění, že policisté jsou důkladně seznámeni s právními předpisy, etickými normami a procedurami, což je nezbytné pro zajištění zákonného a profesionálního jednání. Tímto způsobem je sníženo riziko chyb a porušení práva.

S přihlédnutím k výše popsaným informacím ohledně stylů řízení lze vyvodit, že policejní manažer nemá často na výběr jakým stylem své podřízené vést. Jak už bylo v této práci zmíněno, policie je specifickou organizací, kdy činnost policistů je ovlivněna předpisy a rozkazy. Direktivní styl je tedy v policejní praxi značně využíván.

Jak bylo uvedeno výše, tento styl řízení se uplatňuje především v krizových situacích, které v policejní praxi představují například různá opatření, či realizace případů, kdy dochází k zadržení pachatele. V tuto chvíli je direktivní styl řízení jediným přípustným, jelikož každá z uvedených akcí má svého velitele, který celý proces řídí. Direktivní styl řízení zajišťuje jednotný postup všech zúčastněných pracovníků, čímž je eliminována chybovost při zákroku, ale hraje důležitou roli i co se týče ochrany zdraví všech zainteresovaných osob.

Policejní manažer by také měl vzít v úvahu, zda řídí zaměstnance, který je na daném pracovním místě nový, tudíž nemá dostatek zkušeností nebo zda se jedná o dlouholetého schopného pracovníka, který dobře zná užívané pracovní postupy. V případě, že se jedná o příslušníka, který je u policejního sboru mnoho let a má tedy nespočet zkušeností s výkonem policejní činnosti, je na místě využít demokratický styl řízení, pokud to situace umožňuje. Tento styl řízení je dle vlastní zkušenosti u policie využíván především při plánování činnosti. Ukázkovým příkladem může být situace, kdy se plánuje realizace případu a všichni, kteří se na daném případě podílejí, mají možnost vyjádřit svůj názor k postupu této akce. Ačkoliv je za výsledek odpovědný policejní manažer, tak i přesto poskytuje svým podřízeným možnost se podílet na rozhodování, jakým způsobem bude postupováno. Dává tak najevo důvěru ve svůj tým, čímž kladně ovlivňuje klima v kolektivu a zároveň podřízené podporuje v jejich osobním růstu.

V rámci policejní organizace se omezuje prostor pro uplatnění liberálního stylu řízení. Zde je klíčovým prvkem disciplína, která je více preferována před poskytnutím větší volnosti zaměstnancům. Toto omezení se projevuje nejen v administrativní činnosti, kde jsou vždy přesně stanoveny postupy, ale také v aktivitách spojených s odhalováním zločinu a prováděním policejních opatření. Jak již bylo uvedeno v souvislosti s direktivním stylem řízení, využití liberálního stylu by v některých případech mohlo dokonce negativně ovlivnit bezpečnost při výkonu policejní činnosti.

Neméně důležité je zdůraznit, že i přes omezení liberálního stylu by mohlo být v některých situacích výhodné nebo dokonce nezbytné ho aplikovat. Zvláště v případech, kdy charakter konkrétní akce dovoluje alespoň částečné využití liberálního stylu, je vhodné tuto možnost zvážit. I přes zdůraznění disciplíny a strukturovanosti, která dominuje v policejním prostředí, může vhodné využití liberálního stylu přispět k flexibilitě, kreativitě a zvýšené efektivitě v určitých aspektech policejní práce.

### **3 Činnosti manažera ovlivňující interpersonální vztahy v zaměstnání**

Každý manažer by měl mít své jedinečné schopnosti a dovednosti, které jsou důležité pro úspěšné řízení a vedení lidí v rámci organizace a pro efektivní dosahování stanovených cílů. Jak už bylo uvedeno v předešlé kapitole, vedoucí pracovník by neměl pouze rozdávat úkoly, které bude posléze koordinovat a kontrolovat, ale měl by také podporovat tým pracovníků a pro daný úkol zaměstnance nadchnout a přesvědčit je pro jejich plnění.

Pozice vedoucího pracovníka se pojí s formální mocí. Jedná se o jeho roli uvnitř organizace a postavení, které manažer v organizaci má, vymezuje jeho pravomoci, ale i povinnosti. (Pauknerová a kol., 2012) Zda ale bude manažer svými podřízenými uznáván a považován za vůdčí osobnost, či nikoliv, to je dáno spíše jeho charakterem, osobnostními rysy a přístupem k zaměstnancům než tím, jaký pracovní post zastává.

Mezi dovednosti policejního manažera musí být zařazena odborná znalost dané problematiky, což je zajištěno prostřednictvím kariérního řádu, který se u policie uplatňuje. Na vedoucí pozici je policista vybrán prostřednictvím výběrového řízení, do kterého se přihlásil. Tomuto však předchází mnoholeté zkušenosti u policie, coby řadového pracovníka. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů stanovuje podmínky doby trvání služebního poměru pro výkon vedoucí pozice. Vedoucím pracovníkem se tedy může stát příslušník, jehož služební poměr trvá minimálně 9 let a zároveň má vysokoškolské vzdělání v magisterském programu. Zaměření tohoto studia už zákon neupravuje. Co se týče znalostí spojenými s manažerskými úkoly, jako je například plánování služeb či organizace práce, tyto jsou předávány nejčastěji od kolegů zastávající taktéž vedoucí pozici nebo od nadřízeného pracovníka, popřípadě jsou policií zajišťovány instrukčně metodická zaměstnání, která též služebním funkcionářům plnění těchto činností ujasní.

Bez odborných znalostí by se policejní manažer neobešel, ale pro výkon vedoucí pozice jsou nutné i sociální dovednosti, které při utváření mezilidských vztahů hrají důležitou roli.

Jelikož se tato práce věnuje právě možnostem manažerské práce při utváření mezilidských vztahů s ohledem na specifika policejní organizace, tak jsou v této práci dále vybrány činnosti policejních manažerů, které přímo souvisejí s utvářením mezilidských vztahů na pracovišti. Těmito jsou výběr zaměstnanců, motivace a komunikace.

Následně je tato kapitola rozčleněna do podkapitol, kdy každá z nich popisuje jednotlivé činitele ovlivňující fungování organizace a poukazuje na to, jakým způsobem může manažer utvářet mezilidské vztahy na pracovišti a jaké faktory interpersonální vztahy ovlivňují.

### **3.1 Základní činnosti při výběru zaměstnanců**

Jedním ze zásadních kroků, které ve velké míře ovlivní budoucí fungování organizace a spolupráci mezi zaměstnanci, je samotný výběr zaměstnanců. Jedná se o jednu z nejtěžších a zároveň nejdůležitějších pravomocí, kterou má vedoucí organizace ve vlastních rukou. U výběrového řízení není příliš mnoho času na to, aby mohl vedoucí pracovník uchazeče o zaměstnání dobře poznat. U přijímacího pohovoru by měl vzít také manažer v potaz, že se může ze strany uchazeče jednat v určitých projevech o pouhou přetvářku. V tomto případě na manažerovi zůstává, aby včas odkryl pravou tvář uchazeče o zaměstnání a správně vyhodnotil, zda bude právě tento zájemce o pracovní pozici tím vhodným, a to i z pohledu kolektivu, do kterého má být přijat. Vedoucí pracovník by tedy měl být schopný nejen po technické stránce, ale i po té sociální, aby dokázal vnímat sociální kompetence případného uchazeče o zaměstnání i svého stávajícího kolektivu.

Jak uvádí Vymětal, na přijímací pohovor by se měl připravit jak manažer nebo osoba vedoucí pohovor, tak i uchazeč o zaměstnání. (2008) Pohovoru mnozí nevěnují moc času, což se může později vymstít. Cílem výběrového řízení je vždy vybrat nejvhodnějšího kandidáta, kdy je nutností vzít v potaz jeho silné a slabé stránky, kompetence a jím uznávané hodnoty. (Bělohlávek, 2009)

Bělohlávek dále radí, že první krok, který by měl manažer udělat, je jasně vyhranit koho na obsazovanou pozici hledá a jaké vlastnosti by hledaný člověk měl mít. (2009) Jak se říká „šťěstlí přeje připraveným“ a není tedy na škodu si dopředu připravit strukturu pohovoru.

Druhým krokem je tedy připravení otázek, které budou položeny všem uchazečům o pracovní pozici, což nevylučuje možnost dotázat se i na další upřesňující informace, ale důležitá kritéria tak budou všemi uchazeči zodpovězena. (Bělohlávek, 2009)

Při obsazování pracovního místa se manažer zaměřuje na schopnosti a dovednosti uchazeče a jeho znalosti v oboru, ale také na jeho osobnostní charakteristiky jako je spolehlivost či psychická odolnost. Nelze ale opomenout i skutečnost, že je uchazeč



o zaměstnání přijímán, do již vytvořené sociální skupiny zaměstnanců, tudíž manažer musí vzít v potaz, zda právě tento jedinec bude tím pravým do jeho pracovního týmu a zda naopak v případě jeho přijetí nebude hrozit narušení stávající fungující pracovní skupiny. (Lukášová, 2010)

Nebude-li se manažer zaměřovat pouze na získané dovednosti ale i na sociální kompetence zaměstnanců, je zde poté předpoklad, že mezi sebou budou mít pracovníci dobré vztahy a od toho se potom odvíjí jejich spokojenost, potažmo i výkonnost.

Dobré fungování každé organizace je závislé na lidském kapitálu, který je jedním z nejcennějších zdrojů, díky kterému může organizace dosahovat plánovaných výsledků a cílů. Jak ve své knize uvedl Keller, tento fakt dokázal ve svém sociologickém výzkumu už americký psychosociolog Elton Mayo. V tomto výzkumu se ukázalo, že kolísání produktivity nijak zásadně neovlivnila změna technických podmínek, ale skupina pracovníků. (1996) Právě z tohoto důvodu je výběr zaměstnanců klíčovou činností všech manažerů.

### **Přijímací řízení u policie**

Tato kapitola se zaměřuje na specifickou příjímáčího řízení u policie s orientací na policisty ve služebním poměru. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů stanovuje přesné podmínky příjímáčího řízení a zároveň uvádí, že příjímáčí řízení je zahájeno na základě písemné žádosti, kterou si podává uchazeč o zaměstnání. Musí se jednat o občana ČR, uchazeč musí být plnoletý, bezúhonný, musí mít plnou způsobilost k právním úkonům, nesmí být členem politické strany či hnutí a nesmí vykonávat živnostenskou či jinou výdělečnou činnost. Každé služební místo má přesně definované požadavky, co se vzdělání týče, tedy i tyto podmínky musí uchazeč splňovat.

V případě že uchazeč o zaměstnání splňuje výše zmíněné podmínky a je pro něho volné pracovní místo i přesto nemá vyhráno, jelikož příjímáčí řízení trvá obvykle zhruba 3 měsíce. Během této doby se musí podrobit zdravotní prohlídce u závodního lékaře, který posoudí, zda je uchazeč způsobilý k výkonu konkrétní pozice či nikoliv. Dalšími podmínkami pro přijetí k policii ČR je úspěšné vykonání fyzických testů a podrobení se psychologickému vyšetření.

Prověrky fyzické zdatnosti slouží k prověření fyzické zdatnosti uchazeče, která je nutná pro výkon služby. Prověrky se skládají ze čtyř disciplín a každou z disciplín musí uchazeč splnit v daném bodovém rozpětí, kdy se hodnotí i provedení. První disciplínou

je člunkový běh, dále běh na 1000 m, celomotorický test a poslední disciplínou zahrnutou ve fyzických testech jsou kliky.

Naopak psychologické vyšetření prokazuje osobnostní předpoklady uchazeče potřebné pro výkon služby. Toto vyšetření je praktikováno jak formou pohovoru s policejním psychologem, tak i formou testu. Policejní psycholog dokáže zjistit jak předpoklady k výkonu služby, ale samozřejmě je zde zkoumán i charakter člověka, jeho psychická odolnost a vyspělost. Právě z výsledků psychologického vyšetření může policejní manažer při výběru nového zaměstnance do svého týmu vycházet. Může zde například zhodnotit, zda se nebude jednat o konfliktního jedince a zda dokáže být týmovým hráčem. V případě, že uchazeč u psychologických testů neobstojí, má možnost po dvou letech toto psychologické vyšetření podstoupit opakovaně.

Z osobní zkušenosti je známo, že současná situace je ale taková, že mnoho uchazečů těmito testy neprojde a policejní manažeři tak neustále řeší, jak zvládnout současný podstav a jak nabízenou práci u policie zatraktivnit, aby se k policii hlásilo více lidí.

Tato podkapitola tedy ukazuje, jak mohou policejní manažeři ovlivnit mezilidské vztahy na pracovišti prostřednictvím toho, kdo bude do služebního poměru přijat a jak sestaví manažer svůj tým. Jak ale vyplynulo z výše uvedeného, v tomto směru vedoucí nemá příliš možností, jelikož splnit podmínky přijetí k policii není jednoduché a v současné době, kdy více policistů odchází, nežli jich je přijato (viz příloha C), není prostor pro výběr vhodných příslušníků z pohledu jejich osobnostního charakteru, a to i přes psychologická vyšetření, kterými musí každý uchazeč projít. V současné době by se tedy management měl zaměřit spíše na to, jak oslovit co největší počet uchazečů o zaměstnání a jak tuto práci pro uchazeče, ale i stávající zaměstnance, zatraktivnit, aby se k policii hlásilo více lidí a zároveň jich odcházelo co nejméně. Policejní manažer se bude moci otázkou výběru zaměstnanců do svého týmu zaobírat teprve tehdy, až bude větší počet zájemců, kteří úspěšně zvládnou jak fyzické testy, tak i psychologické vyšetření, nežli je počet volných pracovních míst, čemuž tak v současné době bohužel není.

### **3.2 Role motivace v manažerské činnosti**

Motivace, jak uvádí Medlíková, je „*důvod, proč věci děláme.*“ (2021, s. 13) Veškerá činnost, kterou člověk vykonává, je ovlivněna jeho motivací. Jedná se o proces, jehož

smyslem je nenásilně ovlivnit a podněcovat k určité činnosti, výkonu či způsobu chování.

Důvody, proč se jedinec rozhodne pro určitou změnu ve svém chování nebo k výkonu určité činnosti, mohou vycházet buď z motivů anebo ze stimulů. (Plamínek, 2010) Motivy se pojí s osobními přesvědčeními a zájmy, tedy vnitřními pohnutkami, kterými mohou být uznání, zájem o danou činnost nebo například touha po rozvoji. Oproti tomu vnější podněty motivace, často nazývané stimuly, jsou faktory nebo události, které působí zvenčí a mohou motivovat jedince k jednání nebo dosažení určitých cílů. Tyto stimuly mohou být založeny na vnějších odměnách nebo sankcích a jsou vnímány jedincem jako něco, co závisí na jeho chování. Příkladem tedy může být finanční odměna, tresty či získání výhodnější pracovní pozice.

Stimulace má velkou výhodu, jak píše ve své knize Plamínek, „*je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví.*“ (2010, s. 15) Vnější podněty motivace mohou být efektivní v krátkodobém horizontu a motivují jedince k dosažení konkrétních cílů nebo plnění úkolů. Nicméně, ve střednědobém a dlouhodobém horizontu může být důležité kombinovat vnější motivaci s vnitřními motivy a hodnotami, aby bylo dosaženo udržitelného a dlouhodobého výkonu a uspokojení.

Motivace představuje klíčový faktor pro efektivní využití potenciálu, který se v zaměstnancích skrývá. Bez adekvátní motivace není mnoho zaměstnanců schopno přijmout odpovědnost za svěřenou práci, což může ovlivnit celkový výkon a výsledky týmu. V tomto směru se stává klíčovým úkolem manažera schopnost rozpoznat individuální motivaci každého zaměstnance. (Cipro, 2009)

Manažer by měl systematicky zkoumat, co motivuje jednotlivé členy týmu, s ohledem na individuální potřeby a preference každého zaměstnance. Pokud tomuto manažer zvládne porozumět, přinese mu to možnost efektivněji vést a podporovat tým, což v konečném důsledku přispívá k dosahování společných cílů organizace.

### **Vnější podněty motivace - stimuly**

Většina lidí si myslí, že hlavním motivem je finanční odměna. Jak ale uvádí Stýblo (1993), jedná se sice o jeden z možných motivů, ale mzda sama o sobě nestačí. Zvýšení platu je motivující pro zaměstnance zhruba první 3 měsíce a poté je považována

za samozřejmost a ztrácí tak svůj motivační efekt. Toto pravidlo platí pro veškeré formy finančních bonusů. Odlišná situace však nastává ve chvíli, kdy výše finanční odměny se odvíjí od vynaloženého úsilí zaměstnance.

Dle Lukášové (2010) je u finančních odměn třeba zvážit, na co budou tyto odměny vázány a komu budou vypláceny. Zda management odmění pouze jednotlivce, celý tým, či organizaci jako celek. Každá z uvedených variant má své výhody i nevýhody a výrazně zasahuje do mezilidských vztahů na pracovišti.

V případě, že bude odměněn pouze jedinec, podle Lukášové tak vedení podpoří jeho výkon, ale může zároveň vyvolat rivalitu mezi zaměstnanci. Pokud bude odměněn celý tým, tak se ze strany managementu jedná o zásadní krok pro zlepšení spolupráce, ale toto hodnocení nemusí být spravedlivé, jelikož se na výsledku nepodílí všichni stejným dílem, což opět může pracovní tým spíše rozvrátit. Budou-li prémie založeny na výsledcích celé organizace, tak zaměstnanci získávají pocit spoluzodpovědnosti a bude tak zároveň podpořena spolupráce mezi pracovníky. Tato forma odměny ale nepřináší bonus ve formě zlepšení individuálního výkonu, jelikož se jedná spíše o plošnou odměnu. (2010)

*„Základním účelem odměňování je stimulovat pracovníky k určité kvantitě a kvalitě prováděné práce. Prostřednictvím odměňování management pracovníky rovněž stabilizuje a vytváří v organizaci příznivé klima. Z hlediska utváření organizační kultury je však významný ještě další efekt odměňování: odměny posilují žádoucí chování.“* (Lukášová, 2010, s. 205)

Manažer, který touží zlepšit atmosféru a mezilidské vztahy na pracovišti, může využít finanční odměny a bonusy jako nástroj k dosažení tohoto cíle. Jedním z možných přístupů může být propojení těchto odměn s celkovým výkonem a výsledky organizace jako celku. Tímto způsobem může manažer vytvořit systém odměňování, který podníká zaměstnance k lepšímu týmovému duchu a spolupráci. Zaměstnanci budou mít větší motivaci pracovat efektivněji, protože budou chápat, že jejich osobní přínos má přímý vliv na úspěch organizace. Tím se vytváří atmosféra vzájemného respektu a solidarity.

Jak ale uvádí Bělohlávek, je důležité zajistit, aby tento systém byl spravedlivý a transparentní. (2008) Zaměstnanci by měli mít jasno v tom, jak jsou odměny spojeny s výsledky, a měli by být schopni vidět, že systém hodnocení není zaujatý. Transparentnost a spravedlnost jsou klíčové pro zachování důvěry zaměstnanců.

Dalším faktorem, který lze zvážit, je začlenění týmových cílů a odměn za kolektivní úspěchy. To může podpořit spolupráci a vytvořit prostředí, ve kterém

zaměstnanci pracují společně na dosažení společných cílů, místo aby se soustředili pouze na individuální výkony.

Celkově může propojení odměn s výsledky organizace přispět k upevnění mezilidských vztahů na pracovišti a vytvoření týmu, který spolupracuje směrem k dosažení společných cílů.

### **Využití vnějších podnětů (stimulů) u policie**

Většina organizací je založena za účelem zisku a tak i hodnocení zaměstnanců se nejspíše bude od zisku celé organizace odvíjet. Ačkoliv je zisk předmětem soukromého sektoru, to neznamená, že výše zmíněné pravidlo nelze aplikovat u policie. Podstatou je, aby byli zaměstnanci ohodnoceni za zásluhy, které při pracovní činnosti odvedly. U policie by mohla být nápomocná kupříkladu statistika, kdy hodnocenými kritérii by mohla být například objasněnost případů, délka přípravného řízení, úspora vynaložených prostředků při objasňování trestných činů či počet uchazečů o práci u policie pocházejících z náborových akcí atd.

Jak již bylo zmíněno výše, motivací může být finanční ohodnocení, ale zdaleka se nejedná o jediný podnět stimulující pracovní výkon a ovlivňující spokojenost zaměstnanců na pracovišti. Může jím být i technická vybavenost, režim práce, pracovní doba nebo stav bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. (Stýblo, 1993)

Co se týče pracovní doby, policie nabízí policistům ve služebním poměru benefit ve formě kratší pracovní doby oproti běžnému zaměstnání, kde je zvykem odpracovat 8 hodin denně. Základní doba služby policisty je 37,5 hodiny týdně, tedy 7,5 hodiny denně a to jak pro policisty ve směnném, tak i jednosměnném režimu. Je nutné ale zmínit, že pracovní doba policisty není vždy směrodatná. Může se vyskytnout nenadálá situace, kterou je nutné řešit okamžitě, a přesčasy zde tedy nejsou výjimkou.

Dále má každý policista nárok na 6 týdnů dovolené ročně a po 15 letech služby smí čerpat 1x ročně 2 týdny rehabilitace, které může trávit v lázeňských zařízeních Ministerstva vnitra, rekreačních objektech policie nebo individuálně.

Právě tato možnost, kterou police, pro své dlouholeté zaměstnance ve výkonu, nabízí, je jedinečná při posilování a utváření mezilidských vztahů mezi zaměstnanci. Zde mají policisté možnost se lépe poznat a trávit spolu čas i mimo pracovní prostředí. V praxi se často domlouvají skupiny policistů, kteří spolu běžně spolupracují a k plánované rehabilitaci využívají rekreačních objektů, kde podnikají různé outdoorové aktivity.

### 3.3 Komunikace se zaměstnanci

Matoušková a Spurný (2005) definovali komunikaci jako proces sdělování informací nebo myšlenek druhým osobám. Laurence ve své literatuře uvádí, že tato schopnost může být také využívána jako nástroj k přesvědčování, kdy se snažíme přimět druhou osobu k přijetí našich myšlenek. Komunikace ale není pouze nástrojem ke sdělování informací či k přesvědčování, ale také klíčovým prvkem, který formuje a udržuje mezilidské vztahy. (2009) Skrze komunikaci sdílíme své názory, emoce a hodnoty, což napomáhá navazovat sociální vazby a posilovat vzájemné porozumění.

Komunikátor, komunikant a komuniké jsou tři základní pojmy v oblasti komunikace. Komunikátor je jedinec, který předává informace komunikantovi, tedy příjemci sdělení, a komuniké představuje samotné sdělení, informaci či zprávu, která je předávána. (Matoušková, Spurný, 2005) Správné pochopení těchto pojmů je klíčové pro efektivní komunikaci, jelikož zajišťuje, že všichni účastníci porozumí svým rolím a mohou přesně interpretovat sdělení.

Komunikace na pracovišti hraje klíčovou roli při formování a udržování mezilidských vztahů. Způsob, jakým lidé komunikují, může mít značný vliv na pracovní prostředí a vztahy mezi kolegy.

Dle Crkalové a Riethofa (2007) má komunikace zásadní vliv na vytváření důvěry. Každý dialog vedoucího s podřízenými se skládá ze dvou aspektů: obsahového, prostřednictvím kterého vedoucí předává informace, a aspektu důvěry. Důvěru lze efektivně budovat pomocí správného přístupu, avšak je také snadno oslabitelná. Snížení důvěryhodnosti vedoucího může nastat, pokud hovoří negativně o kolezích nebo se dopouští nečestného chování, jako je například zanedbání jeho povinností. V rámci komunikace, která slouží k budování důvěry v týmu, je klíčové, zda si vedoucí po ukončení rozhovoru může pozitivně odpovědět na dvě klíčové otázky: zda úspěšně vyřešil daný problém či situaci a zároveň, zda podnikl kroky ke zlepšení vztahu s danou osobou.

Podle Crkalové a Riethofa (2007) je klíčovým faktorem při budování důvěry mezi lidmi zájem o druhého jako o člověka a aktivní zapojení do otevřené komunikace při které vedoucí samozřejmě sděluje informace i o sobě samém. Kromě toho důvěru ovlivňuje i to, zda vedoucí naslouchá zaměstnancům. Pokud jsou tyto aspekty opomenuty nelze předpokládat, že budou zaměstnanci svému vedoucímu důvěřovat.

Celkově lze říci, že komunikace na pracovišti není pouze prostředkem k předávání informací, ale také klíčovým nástrojem pro budování a udržování zdravých mezilidských vztahů a vytvoření příjemné atmosféry na pracovišti.

Komunikaci je možné rozčlenit do dvou hlavních forem a to na verbální a neverbální. Verbální komunikace zahrnuje mluvené slovo, zatímco neverbální komunikace se projevuje skrze gesta a mimiku. Pokud se zaměříme na utváření mezilidských vztahů, zdá se, že verbální komunikace hraje klíčovou roli, ale je důležité si uvědomit i vliv neverbálních prvků. Oba tyto druhy komunikace, jak píše Khelerová, (2010) by neměly být odděleny, aby nedošlo ke ztrátě efektivity v přenosu informací.

Jak ale správně komunikovat? V rámci základní odborné přípravy policistů je kladen důraz na jejich schopnost komunikace s občany. Kromě toho jsou organizována instrukčně metodická školení, zejména pro vyjednavče, kde se policisté specializují na komunikaci v krizových situacích. Existuje i literatura, která se zabývá technikami komunikace policistů s občany.

Nicméně, otázka se obrací k policejním manažerům, kteří potřebují dovednosti v oblasti komunikace se svými podřízenými a policisty. Zatímco obecné rady pro vedoucí pracovníky lze nalézt v literatuře, často není snadné tyto rady aplikovat v prostředí policie. Policejní manažeři se mohou ocitnout ve specifických situacích, kde se kladou zvláštní nároky na komunikaci.

Jak již bylo zmíněno, v průběhu policejní kariéry je častým jevem, že řadový policista postoupí do role vedoucího. V této fázi vzniká otázka, zda nyní dokáže úspěšně řešit konfliktní situace během rozhovorů se svými podřízenými a zda je schopný efektivně komunikovat se svým týmem. Je na to připravený? V rámci policejní organizace neexistují aktuálně žádné školení nebo kurzy zaměřené na rozvoj komunikačních dovedností pro policejní manažery.

I když policejní manažeři nemají specifická školení zaměřená na rozvoj komunikačních dovedností, očekává se od nich, že zvládnou řešit určité situace, jako je například konverzace s podřízenými o neuspokojivém výkonu nebo chybě při plnění pracovních povinností. Pokud je tedy vedoucí informován o chybě svého podřízeného, měl by ji aktivně řešit, aby zajistil zlepšení. Nerespektování této odpovědnosti by mohlo negativně ovlivnit pracovní morálku a výkon celého týmu.

Jak uvádí Mikuláščík (2010), při řešení pochybení je rovněž důležité zvážit, zda se jedná o izolovaný incident u podřízeného, který je obecně spolehlivý, schopný

a pracovitý, nebo zda se jedná o opakující se chyby. Vedoucí by zároveň v této situaci měl zdůraznit uznání podřízeného za jeho spolehlivý výkon a pracovitost, ale současně upozornit na potřebu zabránit opakovaným chybám v budoucnosti. Případná rozhodnutí směřující k nápravě by měla být ale především transparentní a pro všechny stejná.

Samozřejmě hraje roli i závažnost konkrétního pochybení. V případě, že vedoucí policista zahajuje kázeňské řízení na základě zjištěné chyby, jsou jeho možnosti omezeny, neboť zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů striktně stanovuje kázeňské tresty, které za dané jednání následují.

Další důležitou oblastí v komunikaci policejního manažera s podřízenými je zadávání úkolů. V této oblasti je často uplatňován direktivní styl. Tento styl komunikace vyžaduje jednoznačnost a srozumitelnost při sdělování informací. Při zadávání úkolů je nezbytné, aby vedoucí jasně specifikoval, kdo má vykonat jakou činnost a kdy má být splněna. *„Ne každý způsob řízení je pozitivně přijímán a respektován. Mnohdy může být respektován jen zdánlivě, podřízený však může skrývat ve větší nebo menší míře nesouhlas, protože nezískal stejný náhled na problém jako jeho nadřízený. Manažer proto musí mít citlivost pro vnímání zpětné vazby, musí být schopen empatie do pocitů spolupracovníků. Jinak nemůže vyvolávat důvěru a vztah pak nemá opravdovou hodnotu a otevřenost.“* (Mikuláščík, 2010, s. 124)

Urban (2017) zároveň doplňuje, že správně formulovaný úkol by měl obsahovat nejen jasný cíl, ale také vysvětlení, proč je nutné úkol provést zadaným způsobem a jaký je očekávaný výsledek. *„Máme-li důvod se domnívat, že zaměstnanec hodlá postupovat jinak, než je třeba, je nutné mu důvod správného postupu vysvětlit.“* (Urban, 2017, s. 55)

Shrneme-li výše uvedená doporučení, vedení týmu a komunikace v rámci policejního managementu vyžadují několik klíčových principů. Manažer by měl především dbát na spravedlivé a konzistentní uplatňování pravidel a standardů a být otevřený ke komunikaci s podřízenými. Pokud se dozví o chybách či pochybení některého člena týmu, měl by tuto situaci osobně řešit s ohledem na dosavadní výkony a neduhy daného jednotlivce. Je důležité brát v potaz kontext a zhodnocovat situaci komplexně. Ignorování drobných chyb u bezproblémových zaměstnanců není vhodné, ale je třeba je řešit s rozvahou a v kontextu celkového výkonu jednotlivce.

Zadávání úkolů by mělo být jasné a jednoznačné, aby nedocházelo k nedorozuměním, což je zvláště klíčové v prostředí policie, kde přesná definice úkolů



může být zásadní. Specifikování důvodu a očekávaných výsledků může pomoci podřízeným lépe porozumět úkolu a jeho významu.

Empatie je rovněž klíčovým prvkem pro efektivní komunikaci. Schopnost porozumět a respektovat pocity a názory podřízených přispívá k otevřenější a důvěryhodnější atmosféře v týmu. I když může být náročné vcítit se do pocitů druhých, empatický přístup ze strany vedoucího posiluje důvěru a zvyšuje úroveň komunikace.

Celkově platí, že efektivní komunikace v policejním managementu vyžaduje kombinaci spravedlnosti, jasnosti, empatie a schopnosti komplexního zhodnocení situací. Tyto principy přispívají k vytváření pozitivního pracovního prostředí a udržují tým ve vzájemně respektujícím a efektivním stavu.

## 4 Výzkumné šetření zaměřené na možnosti policejních manažerů při utváření mezilidských vztahů na pracovišti

V poslední části práce je prezentována kvantitativní strategie a výsledky provedeného výzkumného šetření, prostřednictvím kterého byly zkoumány možnosti policejních manažerů při formování mezilidských vztahů na pracovišti a jejich praktické využití v rámci Královéhradeckého kraje.

### 4.1 Výzkumný problém a hypotézy

Na samém začátku výzkumného šetření je klíčové pečlivě formulovat výzkumný problém, jak uvádí Knytl a Křivánková (2022). Tento problém by měl být jasně definován a formulován tak, aby bylo možné provést jeho empirické ověření. Dále by měl jasně ilustrovat vztah mezi dvěma nebo více proměnnými.

V rámci tohoto výzkumného šetření byl výzkumný problém definován takto: *Jakým způsobem jsou vytvářeny a vnímány mezilidské vztahy u policie?* Aby mohl být zodpovězen tento výzkumný problém je v první řadě nutné vymezit samotný cíl výzkumného šetření a dále stanovit hypotézy.

Cílem výzkumného šetření je zjistit, jakým způsobem vedoucí zasahuje do vytváření mezilidských vztahů a jak jsou tyto mezilidské vztahy vnímány zaměstnanci v rámci policie.

Jak uvádí Knytl a Křivánková, hypotéza je vědecký předpoklad, který se zkoumá a odvozuje se z existujícího poznání daného tématu. Je formulována jako oznamovací věta a vyjadřuje vztah mezi dvěma nebo více proměnnými. Po vyhodnocení dat jsou hypotézy buď přijaty anebo zamítnuty jako součást výzkumného procesu. (2022) V rámci tohoto výzkumného šetření byly stanoveny celkem 4 hypotézy.

**H1:** Kvalita pracovního výkonu zaměstnance je přímo závislá na manažerských kompetencích vedoucího.

Tato hypotéza vychází z odborné literatury, která klade důraz na kompetence manažerů, které přímo ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. Dle Šikýře je předpokladem úspěšného řízení pracovního výkonu zaměstnanců především rozvoj požadovaných, ale především zaměstnancem dosažitelných schopností, dosahování žádoucí motivace zaměstnance a vytváření příjemných pracovních podmínek. (2016) Armstrong a Taylor dále poukazují na to, že pokud chce vedoucí pozitivně ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců, je zapotřebí, aby on sám disponoval odbornými schopnostmi a prvky emoční inteligence projevující se především empatií. (2015)

Vysoká míra emoční inteligence u vedoucího pracovníka mu umožňuje snáze rozpoznat, co jednotlivé zaměstnance motivuje a lépe ovlivňovat atmosféru v kolektivu, čímž přímo ovlivňuje příjemné pracovní podmínky pro výkon práce.

Tato hypotéza je dále podpořena tvrzením Dědiny a Odcházela (2007), kteří ve své knize uvedli, že míra empatie vedoucího pracovníka se významně podílí na tom, zda zaměstnanci odvádí práci s nadšením.

**H2:** Vedoucí s vyvinutými sociálními kompetencemi příznivě ovlivňuje atmosféru v kolektivu.

Druhá hypotéza opět vychází z odborné literatury a zároveň navazuje na H1, jelikož, jak uvádí Šikýř, pokud není kvalita pracovního výkonu dostačující, vedoucí začne vyvíjet na své zaměstnance větší tlak. (2016) A pracovní prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci neustále pod tlakem a ve stresu, nelze považovat za příznivé pro utváření pozitivní pracovní atmosféry.

Tato hypotéza se dále opírá o tvrzení Owena (2008), který uvádí, že emoční inteligence je mnohem důležitější při utváření pozitivní atmosféry v kolektivu než inteligenční kvocient, jelikož emoční inteligence napomáhá týmové práci, interpersonální efektivnosti, charismatu a schopnosti motivovat.

Hypotéza je dále podpořena závěry Dědiny a Odcházela (2007), kteří tvrdí, že vedoucí, jenž se nezaměřuje pouze na organizační aspekty a řízení práce, ale aktivně se angažuje v motivaci, komunikaci a mezilidských vztazích, efektivněji podporuje soudržnost kolektivu a týmovou spolupráci.

**H3:** Plošně vyplácená odměna (bez ohledu na individuální výkon) posiluje týmovou spolupráci.

Třetí hypotéza vychází opět z odborné literatury a je podložena tvrzením Lukášové (2010), která uvádí, že odměny, které jsou vypláceny jednotlivci, kdy zohledňují jeho individuální výkon, sice podporují výkon zaměstnance, ale vyvolávají rivalitu mezi zaměstnanci. Pokud jsou ale prémie založeny na výsledcích celé organizace, tedy nezohledňují individuální výkon zaměstnance, tak podporují spolupráci mezi zaměstnanci.

**H4:** Podřízení nedůvěřují svému vedoucímu, pokud subjektivně vnímají, že jsou vedoucímu lhostejní.

Poslední hypotéza vychází z tvrzení Crkalové a Riethofa (2007), kteří uvádějí, že pro budování důvěry mezi lidmi je klíčovým faktorem zájem o druhého jako o člověka. Dále uvádějí, že důvěru ovlivňuje aktivní zapojení do otevřené komunikace,

při které je důležité, aby se člověk sám otevřel a sdělil informace i o sobě samém. Dalším aspektem ovlivňující důvěru je to, zda člověk aktivně naslouchá druhým. Crkalová a Riethof závěrem uvádějí, že pokud jsou tyto aspekty opomenuty nelze předpokládat, že budou zaměstnanci svému vedoucímu důvěřovat.

## 4.2 Strategie výzkumného šetření

V rámci empirické části bakalářské práce bylo provedeno kvantitativní šetření, pro něž byl vytvořen dotazník pomocí online platformy [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Celkově dotazník obsahuje 31 otázek, z nichž první 3 jsou deskriptivního charakteru. Následujících 17 otázek je zaměřeno na kompetence vedoucího a zjišťují, zda jsou na vedoucích postech u policie využívány jak kompetence manažera, ale i lídra a dále je zde zkoumán vliv uplatňovaných kompetencí na pracovní výkon zaměstnanců a atmosféru v kolektivu. Otázky 21 až 25 se zabývají názory zaměstnanců na plošně vyplácené odměny bez zohlednění individuálního výkonu a zkoumají, zda takovýto systém odměňování může posílit týmovou spolupráci. Poslední část dotazníku, tedy otázky 26 až 31, se zaměřuje na subjektivní vnímání zaměstnanců ve vztahu k jejich přímým nadřízeným.

V tomto dotazníku bylo všech 31 otázek povinných, tedy nebylo možné žádnou z uvedených otázek přeskočit. Respondenti zaznamenávali své odpovědi na grafické hodnotící škále (vyjma prvních 3 popisných otázek), kde mohli zvolit, v jaké míře s daným výrokiem souhlasí. Tato škála měla rozpětí od 1\* do 10\* a u každé otázky bylo vysvětleno, co označuje 10\*, aby nedošlo k nejasnostem při vyplňování dotazníku.

Tento dotazník byl distribuován mezi respondenty v lednu roku 2024 a výzkumné šetření probíhalo po dobu 2 měsíců. Online platforma [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) nabízí mnoho způsobů sběru dat, ale aby bylo zajištěno, že se do výzkumného šetření zapojí pouze respondenti, kteří jsou zaměstnaní u policie v Královéhradeckém kraji, byl pro distribuci dotazníku využit pouze webový odkaz a QR kód odkazující na dotazník a nikoliv sdílení skrze sociální síť.

Webový odkaz včetně přílohy obsahující QR kód odkazující na vyplnění dotazníku byl zaslán prostřednictvím služebního e-mailu vybraným občanským zaměstnancům a policistům Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraje a dále vybraným občanským zaměstnancům a policistům územních odborů Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraje. Celkem bylo osloveno 278 respondentů, kdy návratnost vypracovaných dotazníků byla pouhých 53,24 %. Takto nízká návratnost

vypracovaných dotazníků je přisuzována velmi častému zasílání dotazníkových šetření skrze služební e-maily, ojedinele i datovou schránku, od dalších studentů, kdy toto tvrzení vychází z vlastní zkušenosti.

Cílovou skupinou tohoto výzkumného šetření byli občanští zaměstnanci a policisté, jejichž nadřízeným je vedoucí policista druhé řídicí úrovně, tedy ředitel kanceláře ředitele krajského ředitelství, zástupce ředitele kanceláře ředitele krajského ředitelství, zástupci ředitelů územních odborů, vedoucí zásahové jednotky, zástupce vedoucího zásahové jednotky, vedoucí školního policejního střediska, zástupce vedoucího školního policejního střediska, vedoucí odborů a zástupci vedoucích odborů.

Během rozesílání dotazníkového šetření bylo dbáno na to, aby bylo osloveno co nejvíce zaměstnanců a policistů z různých oddělení či odborů, aby nedošlo k tomu, že budou výsledky zkresleny hodnocením převážně jednoho policejního manažera.

### 4.3 Sběr dat a výzkumný vzorek

Tato kapitola představuje výsledky výzkumného šetření, vyplývající z provedeného průzkumu. Výsledky tohoto průzkumu jsou zaznamenány v tabulkách či grafech, kdy je každé tabulkové či grafické znázornění okomentováno. Na základě informací získaných z první části dotazníku lze sestavit charakteristiku výzkumného souboru.

Respondenti byli dotazováni, jak dlouho jsou zaměstnaní u policie, a z výsledků vyplývá, že 96 respondentů je zaměstnáno u policie déle než 10 let, 39 respondentů uvádí, že jsou zaměstnáni 5 - 10 let u policie, 11 respondentů pracuje u policie 1 - 4 roky a pouze 2 dotazovaní jsou u policie zaměstnáni méně než 1 rok.

Je třeba zdůraznit, že tato data mohou být ovlivněna distribucí dotazníku, který byl distribuován převážně na Krajském ředitelství policie Královéhradeckého kraje, kde pracují lidé s dlouholetými zkušenostmi z územních odborů a obvodních oddělení.

Tabulka 1 **Struktura respondentů dle doby zaměstnání u policie**

Doba zaměstnání u policie	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	2	1,4 %
1 – 4 roky	11	7,4 %
5 – 10 let	39	26,4 %
Více než 10 let	96	64,9 %

Otázka č. 2 se dotazovala na pohlaví respondentů. Tento dotazník vyplnilo celkem 148 respondentů a z toho 107 mužů a 41 žen. Je zřetelné, že většina respondentů, konkrétně 72,3 %, byli muži, zatímco ženy tvořily pouhých 27,7 %.

Tabulka 2 **Struktura respondentů dle pohlaví**

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	41	27,7 %
Muž	107	72,3 %

Poslední deskriptivní otázka se zaměřovala na věk respondentů. Nejpočetněji zastoupenou věkovou skupinou byla věková skupina od 45 do 54 let. V tomto věkovém rozpětí se dotazníkového šetření zúčastnilo 61 respondentů. Naopak se tohoto dotazníkového šetření nezúčastnil žádný respondent mladší 25 let.

Tabulka 3 **Struktura respondentů dle věku**

Věkové rozpětí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 25 let	0	0 %
25 – 34 let	23	15,5 %
35 – 44 let	29	19,6 %
45 – 54 let	61	41,2 %
55 – 64 let	29	19,6 %
65 let a více	6	4,1 %

#### 4.4 Výsledky výzkumného šetření

Následující část práce je rozdělena do 3 segmentů. První z těchto segmentů je zaměřen na kompetence policejního manažera a jejich vliv na pracovní výkon zaměstnanců a atmosféru v kolektivu. V rámci interpretace výsledného výzkumného šetření bude zodpovězena H1 a H2.

Druhý segment je zaměřen na finanční odměňování nezohledňující individuální výkon zaměstnanců. V tomto segmentu bude rovněž přijata či zamítnuta H3.

Poslední segment je věnován tomu, jak zaměstnanci subjektivně vnímají zájem vedoucího a vliv zájmu na důvěru podřízených k vedoucím. Zde bude ověřena H4.

##### **Segment 1: Vliv kompetencí policejního manažera na pracovní výkon zaměstnanců a atmosféru v kolektivu**

Jak bylo zmíněno dříve, manažeři na vedoucích pozicích, kteří poskytují svým zaměstnancům podporu při plnění úkolů skrze plánování, kontrolu a koordinaci a zároveň se zaměřují i na mezilidské vztahy, motivaci a otevřenou komunikaci, podle dostupné literatury výrazně ovlivňují jak kvalitu práce, tak i spokojenost zaměstnanců, která má na atmosféru v kolektivu velký vliv.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v rámci policie je koordinace práce a následná kontrola zpravidla vykonávána (viz příloha D). S výrokem „*moje povinnosti jsou jasně definovány*“ plně souhlasilo 88 respondentů (59,5 %) a druhou nejčastěji volenou odpovědí bylo 9 bodů z 10, kdy takto odpovědělo 23 respondentů (15,5 %). Pouze 2 respondenti s tímto výrokem zcela nesouhlasili. V průměru byl však tento výrok ohodnocen 8,9\* z 10\*.

Zda dochází k pravidelné kontrole ze strany vedoucího, ověřoval výrok „*vedoucí se pravidelně zajímá o stav a vývoj úkolů, na kterých pracuji*“. Tento výrok byl ohodnocen v průměru 8,3 body, kdy s tímto výrokem plně souhlasilo 79 respondentů (53,4 %) a opět pouze 2 respondenti (1,4 %) s tímto výrokem zcela nesouhlasili.

Z odpovědí z dotazníkového šetření vyplývá, že policie klade důraz na vysokou úroveň disciplíny. I přestože většina respondentů pracuje u policie více než 10 let, jejich práce je pravidelně kontrolována nadřízenými. Následující tabulka ukazuje míru souhlasu s výrokem „*vedoucí se pravidelně zajímá o stav a vývoj úkolů, na kterých pracuji*“, v závislosti na délce zaměstnání u policie.

**Tabulka 4 Srovnání počtu odpracovaných let s mírou kontroly ze strany vedoucího**

Počet odpracovaných let u policie	Míra souhlasu s výrokem „ <i>vedoucí se pravidelně zajímá o stav a vývoj úkolů, na kterých pracuji</i> “ (průměr vyjádřený v %)
Více než 10 let	81 %
5 – 10 let	91 %
1 – 4 roky	73 %
Méně než 1 rok	75 %

Jak ukazuje tato tabulka, se vzrůstajícím počtem odpracovaných let u policie neklesá míra kontroly ze strany vedoucího. Výsledná procenta vyplývající z odpovědí respondentů, kteří jsou u policie zaměstnaní do 4 let, mohou být zkreslena z důvodu malého zastoupení respondentů v této kategorii. I přesto na základě tohoto srovnání lze pracovat s tvrzením, že se vzrůstajícím počtem odpracovaných let neklesá míra kontroly ze strany vedoucího, jelikož kategorii od 5 do 10 odpracovaných let u policie tvořilo celkem 39 respondentů a kategorie více než 10 let byla zastoupena 96 respondenty.

Tato kontrola a především jasná definice úkolů mají za následek minimalizaci chaosu při plnění pracovních povinností (viz příloha E). Dále se tyto aspekty práce odrážejí na snížení stresové zátěže. Žádný z respondentů nehodnotil výrok „*tlak ze strany vedoucího na plnění mých pracovních povinností je přiměřený*“ jedním bodem,

což znamená, že nikdo z dotazovaných nevnímá extrémní pracovní tlak ze strany vedoucího a nevykonává tak svoji práci ve velkém stresu.

Stejně tak, jako jsou jasně definovány úkoly zaměstnanců, tak z dotazníkového šetření lze vyčíst, že i vedoucí pracovník má přesně definovaný postup při plnění svých povinností (viz příloha F). Tedy inovativní postupy se při plnění povinností a řešení vzniklých situací u policie využívají spíše zřídka.

Manažerské dovednosti jsou zcela zastoupeny, ale jak je na tom nadřizený v oblasti dovedností vůdce? Co se týká motivace ze strany vedoucího, tak ani ta není opomíjena, ale oproti předešlým dvěma aspektům, zde nejsou výsledky natolik jednoznačné. S výrokem „*můj vedoucí mě motivuje k dobrému výkonu*“ naprosto souhlasilo pouze 5 respondentů (3,4 %). Tento výrok byl nejčastěji hodnocen 7\*. Takto se k výroku vyjádřilo 49 respondentů (33,1 %) a druhou nejčastější zvolenou odpovědí bylo 8\* z 10\*, kdy tato varianta byla zvolena 23 respondenty. Detailní výsledky šetření jsou zaznamenány v příloze G. Z těchto výsledků lze usuzovat, že ačkoliv zaměstnanci nejsou plnohodnotně motivováni dle svých představ, tak i přesto motivaci od svého vedoucího vnímají. V průměru byl tento výrok hodnocen 7,5\*.

Respondenti, kteří hodnotili výrok 1\*, tak také hodnotili stejně tvrzení o rovnoměrném rozdělování práce v kolektivu a transparentnosti rozhodnutí vedoucího.

Mezi další důležité aspekty, vztahující se k mezilidskému chování patří ohleduplnost. Ta je pro utváření vztahů na pracovišti také velmi důležitá. A ani v tomto směru nejsou vedoucí svými podřízenými v rámci policie hodnoceni negativně. Respondenti v průměru ohodnotili ohleduplnost svého vedoucího na 74 %.

Pokud chce vedoucí pracovník vytvořit pracovní prostředí, ve kterém se snaží minimalizovat konflikty na pracovišti, je velmi důležité, aby při rozdělování pracovních povinností bral zřetel na spravedlivé zatížení všech členů daného kolektivu. Rovnoměrné rozdělování práce může snižovat možnost vzniku napětí a konfliktů v týmu a také, jak bylo zmíněno výše, ovlivňuje motivaci zaměstnanců. Když jsou úkoly jasně definovány a spravedlivě přiděleny, je méně pravděpodobné, že se objeví nepříjemné situace spojené s nespravedlivým zatížením některých členů týmu.

Dotazníkovým šetřením bylo zkoumáno, zda se tento přístup běžně využívá i v rámci policejního prostředí. Je nutné zdůraznit, že policejní práce je založena na odborné specializaci v konkrétních oblastech, které vyžadují neustálé vzdělávání a odborný růst. Někteří policisté tedy mohou být zatíženi více, například kvůli vyššímu nápadu trestné činnosti určité oblasti. Z vlastní zkušenosti je například patrné, že každý



vyšetřovatel se specializuje na určitý druh trestné činnosti (např. mravnost, násilí, drogová kriminalita, loupeže, majetková kriminalita, extremismus) a v tomto oboru se dále vzdělává a účastní se specializovaných školení. Je tedy v silách vedoucího ovlivnit rovnoměrné zatížení všech členů pracovního týmu i v těchto podmínkách?

Respondenti hodnotily, na škále od 1 do 10, v jaké míře souhlasí s výrokiem „práce je v rámci našeho kolektivu rozdělována rovnoměrně“. S tímto výrokiem souhlasilo plně pouze 8 respondentů z celkových 148 respondentů. Nejčastěji respondenti volili 8\* z 10\*, kdy takto hodnotilo rozdělování práce 40 respondentů (27 %) a 25 respondentů (16,9 %) zvolilo 7\* z 10\* (viz příloha H).

Nezanedbatelná část respondentů je bohužel toho názoru, že úkoly nejsou v rámci kolektivu vůbec rozdělovány rovnoměrně. Tento názor zastává 11 respondentů (7,4 %).

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti v průměru hodnotí rozdělování práce v kolektivu jako rovnoměrné pouze z 64 %.

K tomu, aby mohla být zodpovězena otázka, zda je v silách vedoucího ovlivnit rovnoměrné zatížení všech členů pracovního týmu byly porovnány odpovědi respondentů, kteří zvolili u výroku tazajícího se na rovnoměrné zatížení plný počet bodů s těmi, kteří naopak zvolili pouze 1 bod z 10. Následně byly tyto výsledky porovnány s jejich odpověďmi na to, zda se vedoucí zajímá o stav a vývoj úkolů, na kterých pracují, zda si myslí, že je jejich vedoucí ohleduplný a jak vnímají, že se vedoucí zajímá o jejich názor. Tyto výsledky jsou zaznamenány v následující tabulce v procentech, která vyznačují aritmetický průměr zvolené odpovědi na daný výrok.

**Tabulka 5 Komparace vztahu mezi zájmem vedoucího o zaměstnance a vývoj úkolů na oddělení vůči tomu, jak je vnímáno rozdělování práce v týmu**

	Rozdělení práce v týmu	
	1*	10*
Zájem vedoucího o stav a vývoj úkolů na oddělení	3,3 %	9,1 %
Ohleduplnost vedoucího vůči potřebám podřízených	4,6 %	9,1 %
Zájem vedoucího o názor podřízených	1,8 %	7,8 %

Jak vyplývá z tabulky č. 5, pokud nadřízený nevykazuje zájem o vývoj úkolů, na kterých zaměstnanci pracují, nebere v úvahu jejich názory a neprojevuje vůči nim ohleduplnost, poté způsob, jakým je práce rozdělována mezi zaměstnance, je hodnocen negativně.

Je zjevné, že když se policejní manažer zajímá o stav a vývoj úkolů, respektuje názory svých podřízených a projevuje určitou míru ohleduplnosti, má lepší schopnost

rozdělovat práci v týmu, což může snížit riziko napětí a konfliktů. Nicméně aby nadřízený bral v úvahu názory podřízených, je nezbytné, aby byl dostatečně asertivní, tedy bral jejich názory vážně, ale zároveň se uměl rozhodně prosadit. (K asertivitě vedoucího se respondenti vyjadřovali pomocí znázornění míry svého souhlasu s výrokem „*můj vedoucí je schopen vyjádřit své názory a zároveň respektovat názory ostatních lidí*“ na škále od 1★ do 10★.)

Následující porovnání zhodnotí, zda tyto aspekty skutečně ovlivňují kvalitu práce podřízených a zároveň jsou do tabulky zaneseny také reakce respondentů na výroky směřující k sociálním kompetencím vedoucího, které budou později blíže představeny.

**Tabulka 6 Etické vedení ovlivňující kvalitu odvedené práce**

Hodnocené aspekty	10★	9★	8★	7★	6★
Motivace	71 %	65 %	66 %	53 %	48 %
Ohleduplnost	81 %	75 %	73 %	59 %	66 %
Rovnoměrné zatížení týmu	68 %	66 %	66 %	41 %	46 %
Zájem o vývoj úkolů	87 %	82 %	85 %	63 %	84 %
Definice povinností	94 %	90 %	89 %	75 %	100 %
Přiměřený tlak na plnění povinností	83 %	84 %	79 %	77 %	62 %
Férové a transparentní jednání	79 %	81 %	76 %	60 %	56 %
Asertivita	71 %	72 %	72 %	55 %	34 %
Korektnost	91 %	83 %	86 %	80 %	84 %
Týmový hráč	86 %	82 %	82 %	69 %	74 %
Pozornost k osobním událostem	85 %	84 %	85 %	62 %	26 %
Podpora pracovní kolegiality	94 %	81 %	84 %	63 %	54 %
Otevřenost – pracovní záležitosti	74 %	74 %	74 %	58 %	56 %
Otevřenost – soukromé záležitosti	76 %	75 %	77 %	51 %	34 %
Uznání	76 %	79 %	78 %	65 %	56 %
Průměrné hodnocení	81 %	78 %	78 %	62 %	59 %

V tabulce č. 6 jsou shrnuty kompetence vedoucího se zaměřením na jeho podřízené. Tyto dovednosti jsou srovnávány s hodnocením kvality odvedené práce respondentů. Hodnocení kvality odvedené práce je zaznamenáno na stupnici od 10★ do 6★, protože respondenti svou práci jinak nevyhodnotili. Výsledná čísla představují aritmetický průměr, který je vyjádřen v procentech.

Poslední hodnota v levém sloupci „průměrné hodnocení“ znázorňuje aritmetický průměr všech vybraných kompetencí vedoucího ve srovnání s hodnocením kvality odvedené práce respondentů.

Z tabulky č. 6 je zřejmé, že policejní manažer, který se chová ke svým podřízeným eticky, motivuje své podřízené, má zájem o stav a vývoj úkolů na pracovišti, přesně definuje povinnosti podřízených, otevřeně s nimi komunikuje jak o pracovních, tak i soukromých záležitostech a celkově vytváří příznivé pracovní prostředí, tak takovéto jednání skutečně pozitivně ovlivňuje kvalitu práce podřízených. Když je na vedoucí pozici policista, který disponuje těmito dovednostmi, je schopen snadněji vytvořit harmonický tým pracovníků. Tím se vytváří pozitivní cyklus, kde spokojenost zaměstnanců s kompetencemi vedoucího přispívá ke zlepšení kvality jejich práce. Naopak, pokud zaměstnanci nejsou spokojeni s vedoucím, může to snížit kvalitu jejich odvedené práce, což vytváří tlak na vedoucího, který v návaznosti na tuto situaci bude vytvářet tlak na své podřízené. Tato situace narušuje příjemné pracovní prostředí a může se neustále zhoršovat. **H1 tedy lze přijmout** za platnou.

Tato část se podrobně zaměřuje na sociální dovednosti policejních manažerů a zkoumá, zda mají tyto dovednosti vliv na atmosféru v kolektivu. Zde jsou prezentovány aplikované principy a na základě hodnocení respondentů je posouzeno, do jaké míry vnímají využití těchto principů ze strany vedoucího a jestli jednotlivé aspekty, kterými policejní manažer disponuje, ovlivňují atmosféru v kolektivu či nikoliv.

### **Korektnost**

Jako první bude zhodnocena korektnost policejních manažerů. Jak uvádí Bednář a kol., je klíčové, aby byl vedoucí k podřízeným korektní z několika důvodů. Zaprvé, korektní chování posiluje důvěru mezi vedoucím a podřízenými, což je základ pro efektivní týmové prostředí. Korektní chování také pomáhá snižovat napětí a konflikty v pracovním prostředí, což vede k efektivnější komunikaci a spolupráci mezi členy týmu. (2013)

Celkově vzato, korektní vedení policejního manažera je jednou z možností, kterou manažer má pro utváření pozitivní atmosféry na pracovišti. Na to, zda podřízení vnímají, že jejich vedoucí s nimi jedná korektně či nikoliv se dotazoval výrok „*mé pracovní přešlapy se mnou řeší vedoucí korektně mimo kolektiv*“. Respondenti měli opět možnost ohodnotit míru souhlasu s tímto výrokiem na škále od 1\* do 10\*.

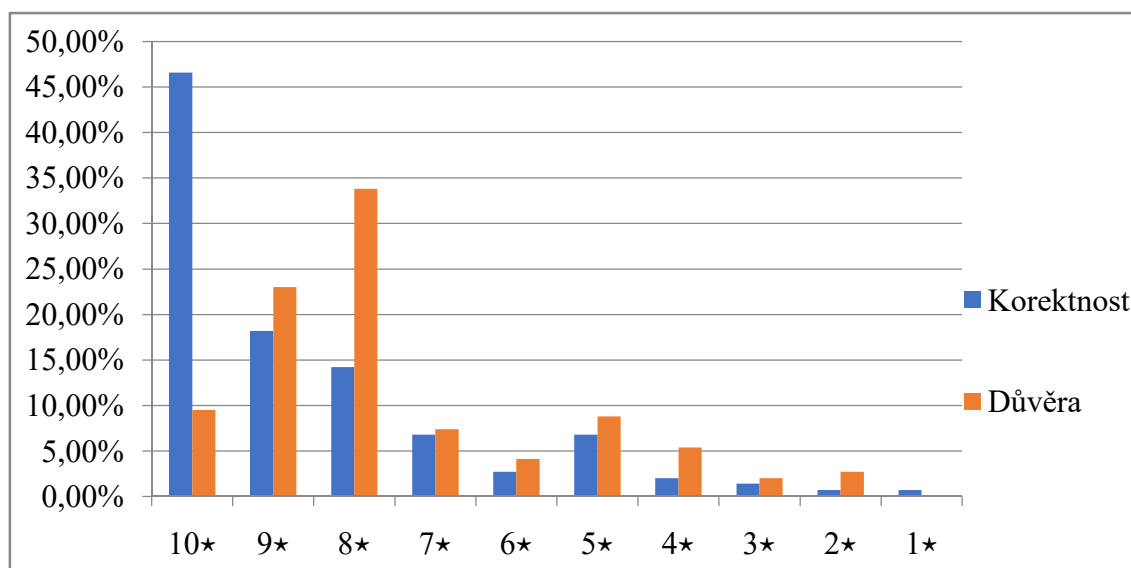
Plně s tímto výrokiem souhlasilo 46,6 % respondentů. Z tohoto lze vyvozovat, že s těmito respondenty vedoucí vždy řeší vzniklé problémy v soukromí mimo kolektiv.

Někteří respondenti mají zřejmě ojedinělou zkušenost s tím, že jejich vedoucí je pokáral před jejich kolegy (18,2 %) a zvolili 9\* z 10\* možných.

U respondentů, kteří volili 6\* až 8\* zřejmě sice převažuje zkušenost, kdy s nimi vedoucí řeší přešlapy v soukromí, ale není výjimkou, že tomu tak není. Takto hodnotilo svou zkušenost celkem 23,7 % respondentů.

Negativně svého nadřízeného v oblasti korektnosti hodnotilo 4,8 % respondentů a 6,8 % respondentů zvolilo u tohoto výroku 5\*, tedy způsob jakým s nimi vedoucí řeší jejich pochybení je nahodilý.

Podrobné výsledky zobrazuje graf 1, který zároveň ale ukazuje, že způsob řešení pochybení se zaměstnanci plně nekoresponduje s jejich důvěrou v nadřízeného. Korektnost tedy není hlavním a jediným aspektem ovlivňujícím důvěru podřízených ve svého nadřízeného, ale není vyloučeno, že ji nemůže podpořit.



Graf 1 Percepce korektního chování vedoucího a důvěra zaměstnanců ve vedoucího

### Podpora týmové soudržnosti

Zda nadřízený podporuje týmovou soudržnost, respondenti hodnotili odpovědí na výrok „rozhodnutí učiněná mým vedoucím nenarušují týmovou spolupráci“.

Tento výrok v dotazníku poskytuje informaci o tom, jak zaměstnanci vnímají vliv rozhodnutí svého vedoucího na atmosféru v kolektivu a efektivitu týmové práce. Pokud respondenti souhlasí s tímto výrokem, naznačuje to, že mají dojem, že rozhodnutí vedoucího přispívají k zachování a posilování týmové spolupráce. Naopak, pokud respondenti nesouhlasí s tímto výrokem, tak to značí, že rozhodnutí vedoucího vnímají jako překážku pro týmovou spolupráci. V každém případě tento výrok poskytuje

důležitý náhled na to, jaké je vnímání vedení a jeho vliv na fungování týmu z pohledu zaměstnanců.

V tomto směru hodnotilo kladně (6★ až 10★) své vedoucí 121 respondentů (81,8 %) a z toho 68 respondentů (45,9 %) s tímto výrokem plně souhlasilo. Respondenti, kteří tento výrok hodnotili negativně (1★ až 4★) tvořili pouze 6,1 %. Podrobné výsledky jsou znázorněny v příloze I.

### **Pozornost**

Během dotazníkového průzkumu byla zkoumána pozornost vedoucího k osobním událostem svých podřízených. Tato skutečnost představuje jednu z možností, jak vedoucí může zlepšit mezilidské vztahy, a to i v rámci policejní organizace. Je-li vedoucí pozorný či nikoliv, závisí na jeho osobnosti, a policejní organizace v tomto ohledu není překážkou. V dotazníku byl konkrétně respondenty hodnocen výrok „*můj vedoucí nezapomíná popřát k narozeninám či důležitým osobním událostem*“.

I v tomto případě se ukázalo, že policejní manažeři se snaží kladně ovlivňovat klima na pracovišti a využívají i této možnosti ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti (viz příloha J). K tomuto výroku se 81 respondentů (54,7 %) vyjádřilo jednoznačně a to tak, že s tímto výrokem zcela souhlasí a dalších 13 respondentů (8,8 %) zvolilo 9★ z 10★, tedy i u těchto respondentů vedoucí zpravidla nezapomene na důležité osobní události svých podřízených.

Zaměříme-li se na negativní hodnocení, tedy odpovědi, kdy respondenti zvolili od 1★ do 4★, tak zde se jednalo celkem o 21 respondentů (14,2 %).

#### **Spravedlivé a transparentní jednání**

Tato část se zabývá tím, jak zaměstnanci vnímají jednání a rozhodnutí učiněná vedoucím. Transparentní a férové jednání znamená, že vedoucí jedná otevřeně bez skrytých motivací nebo záměrů a zachází s podřízenými spravedlivě a rovnocenně. Tímto jednáním lze předcházet mezilidským konfliktům na pracovišti a podpořit pozitivní mezilidské vztahy mezi vedoucím a týmem.

V dotazníku se respondenti vyjadřovali k výroku „*jednání ze strany vedoucího je transparentní a férové*“. U tohoto výroku bylo nejčastěji zvolenou odpovědí 8★ z 10★. Takto hodnotilo jednání svého vedoucího 51 respondentů (34,5 %). Druhou nejčastější odpovědí bylo 9★, kdy takto hodnotilo jednání svého vedoucího 30 (20,3 %) respondentů a až třetí nejčastější odpovědí bylo 10★ z 10★ (24 respondentů – 16,2 %).

Opět většina respondentů hodnotila v tomto směru svého nadřízeného kladně. Pouze 14 respondentů hodnotilo spravedlivé a transparentní jednání nadřízeného podprůměrně (viz příloha K).

### **Otevřená komunikace**

Otevřená komunikace ze strany vedoucího je klíčová pro budování důvěry, respektu a efektivního pracovního prostředí. Když vedoucí otevřeně komunikuje jak o pracovních, tak i o osobních záležitostech, posiluje vztahy mezi členy týmu.

Otevřená komunikace, týkající se pracovních záležitostí, umožňuje sdílení informací, cílů a očekávání, což pomáhá zaměstnancům lépe porozumět svým úkolům a způsobu jejich plnění.

V prostředí policie je otevřenost nadřízeného v komunikaci o pracovních záležitostech mimořádně důležitá. V tomto prostředí je klíčové, aby nadřízení poskytovali jasné a přesné pokyny a očekávání ohledně plnění úkolů a dodržování postupů. Chybné plnění nebo nedorozumění při výkonu práce v rámci policejních operací může mít závažné následky, včetně možnosti ohrožení lidských životů nebo majetku. Proto je důležité, aby komunikace mezi nadřízenými a podřízenými byla otevřená. To zajišťuje, že všichni členové týmu mají jasné porozumění svým povinnostem, úkolům a postupům, a jsou schopni efektivně spolupracovat na dosažení společných cílů.

Otevřená komunikace také umožňuje, aby byla identifikována případná rizika nebo nedostatky v pracovním procesu a mohly být přijaty odpovídající opatření k jejich řešení a prevenci budoucích problémů. V tomto směru mohou být zkušenosti nebo názory vedoucího na danou situaci velmi přínosné. Celkově je tedy otevřenost v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými základním prvkem pro úspěšnou a bezpečnou činnost policie.

Otevřená komunikace o pracovních i osobních záležitostech prokazuje zájem vedoucího o zaměstnance, což buduje důvěru a respekt v pracovním prostředí. Tato komunikace je klíčová pro budování silných vztahů a dosažení spokojenosti v práci.

Respondenti v dotazníku nejprve hodnotili míru souhlasu s výrokem „*můj vedoucí se se mnou otevřeně dělí o své vlastní názory, myšlenky a zkušenosti z pracovního prostředí*“. S tímto výrokem plně souhlasilo 49 respondentů (33,1 %). S ohledem na důležitost otevřené komunikace vedoucího s podřízenými v policejní organizaci je toto hodnocení nepřilíš vysoké. Ale posuzuje-li se celkově nadprůměrné hodnocení

tohoto výroku, tak se k tomuto výroku 111 (75%) respondentů vyjádřilo na číselné škále v rozmezí od 10\* do 6\* (viz příloha L).

Respondenti tedy vnímají komunikaci ze strany svého vedoucího především jako otevřenou, v pracovních věcech. V tomto ohledu by tedy hodnocení respondentů nemělo mít negativní dopad na atmosféru v kolektivu, ale z pohledu plnění pracovních povinností je toto hodnocení vnímáno jako nedostatečné.

A jak respondenti hodnotili komunikaci se svým vedoucím o svém soukromí? V dotazníku odpověď na tuto otázku zjišťoval výrok „s vedoucím otevřeně debatuji o tom, jak trávím volný čas“. S tímto výrokem plně souhlasilo 50 respondentů (33,8 %) a 14 respondentů (9,5 %) naopak toto tvrzení absolutně popřelo. Nadprůměrně celkem hodnotilo tento výrok 110 respondentů (74%). Detail hodnocení je uveden v příloze L.

Tabulka 7 zobrazuje průměrné hodnocení respondentů na výše zmíněné aspekty. V této tabulce je dále zapsáno průměrné hodnocení výroku „atmosféra v kolektivu je přátelská“, ke kterému se respondenti v dotazníku vyjadřovali, a je zde ukázáno, zda toto hodnocení ve výsledku koresponduje s tím, jaký mají respondenti souhrnný názor na to, zda jejich vedoucí dbá na přátelské pracovní prostředí.

**Tabulka 7 Průměrné hodnocení aspektů ovlivňujících pracovní prostředí v souvislosti s přátelskou atmosférou v kolektivu**

Hodnocené aspekty	Průměrné hodnocení aspektu	Míra souhlasu s výrokem „vedoucí dbá na přátelské pracovní prostředí“	Míra souhlasu s výrokem „atmosféra v kolektivu je přátelská“
Korektnost	8,6*	8,1*	8,5*
Podpora týmové soudržnosti	8,2*		
Pozornost	8,0*		
Spravedlivé a transparentní jednání	7,6*		
Otevřená komunikace (pracovní záležitosti)	7,4*		
Otevřená komunikace (osobní záležitosti)	7,3*		

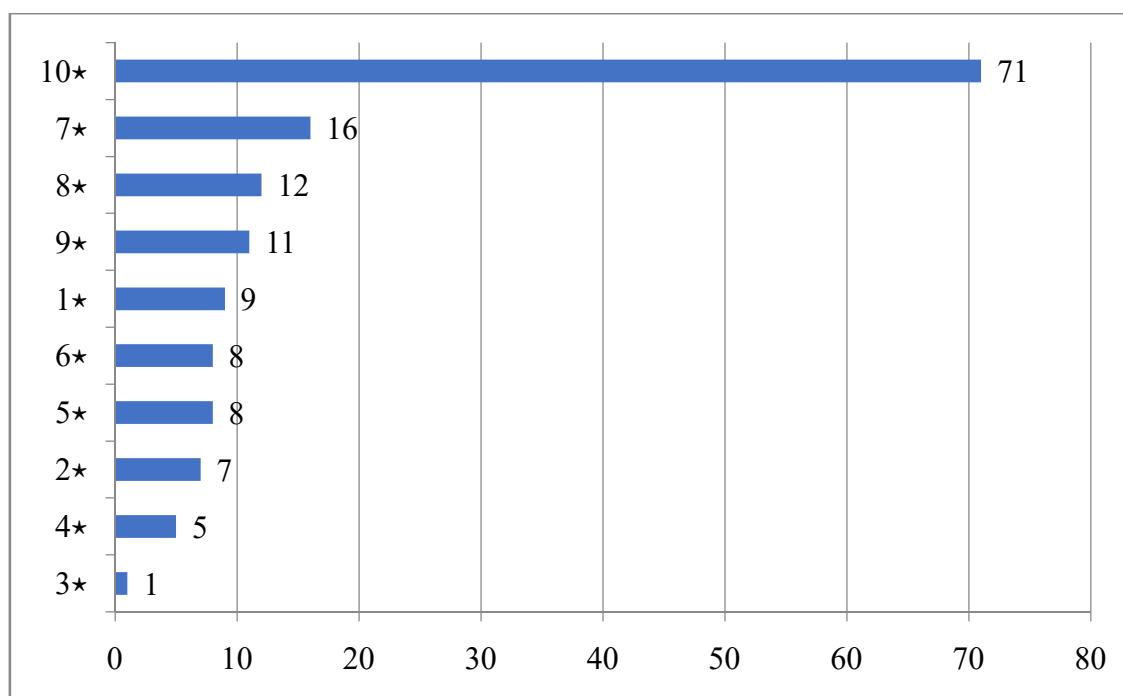
Z Tabulky 7 vyplývá, že hodnocené aspekty jsou mírně hůře hodnoceny než přátelská atmosféra v kolektivu. Průměrné hodnocení všech zkoumaných aspektů dosahuje 7,9\*, o 0,6\* méně než hodnocení přátelské atmosféry v kolektivu.

Respondenti průměrně ohodnotili výrok týkající se péče jejich nadřízeného o přátelské pracovní prostředí 8,1\*. Z tohoto vyplývá, že sociální kompetence vedoucího ovlivňují atmosféru v kolektivu, což si zaměstnanci uvědomují. **H2 je tedy přijata.**

### **Segment 2: Finanční odměňování nezohledňující individuální výkon zaměstnanců**

Tento segment zkoumá finanční odměny bez ohledu na individuální výkon zaměstnanců. Podle Lukášové (2010) takové odměny, i když podporují individuální výkon, mohou vyvolat rivalitu v pracovním prostředí. Pokud je cílem budovat dobré mezilidské vztahy, není tento způsob odměňování ideální, a vedení by mělo hledat alternativy, které podporují spolupráci. Je však skutečně plošné odměňování příčinou rivalit a soutěživosti? Na tuto otázku odpovídá následující část.

V dotazníkovém šetření respondenti hodnotili výrok o plošné odměně, která nezohledňuje individuální výkon, a jeho vliv na soutěživost a rivalitu v kolektivu. Výsledky ukázaly shodu s tvrzením Lukášové, avšak názory respondentů se lišily. Nejčastěji byl výrok hodnocen 10\* (48 %), zatímco 6,1 % respondentů se s ním neztotožnilo (1\*). S výrokem souhlasilo 5,4 % respondentů (8\*), a celkem 79,7 % respondentů tento výrok hodnotilo nadprůměrně. Průměrné hodnocení výroku bylo 7,8\*. Detailní hodnocení znázorňuje graf 2.



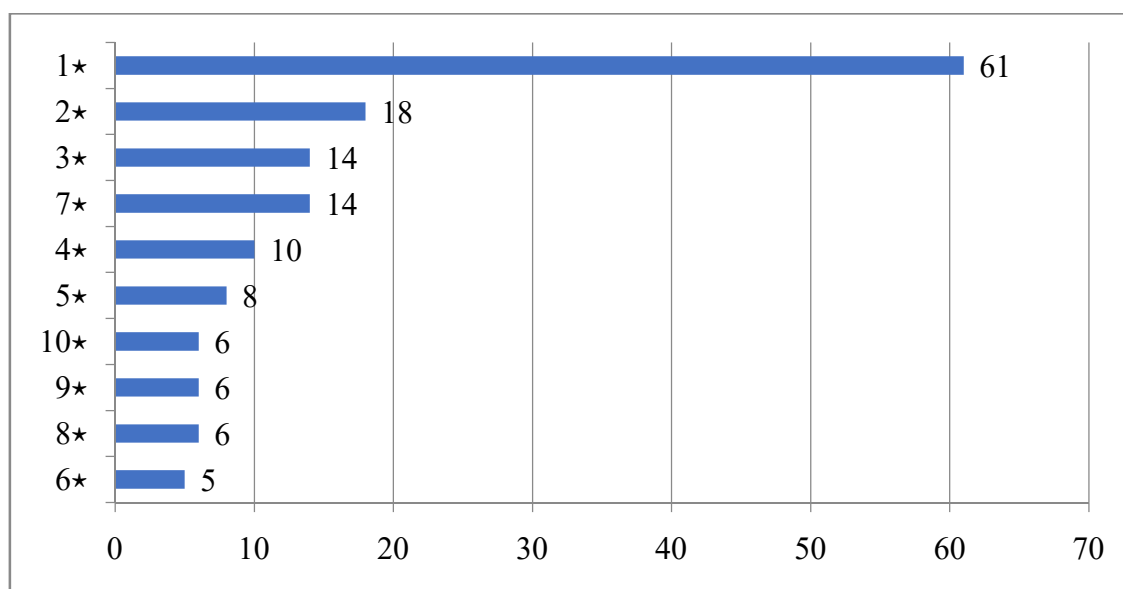
**Graf 2 Hodnocení vlivu plošné odměny na redukci soutěživosti a rivality v pracovním kolektivu**



Z výše uvedeného je zřejmé, že plošně vyplácené finanční odměny, které nezohledňují individuální výkon jednotlivce, skutečně snižují rivalitu a soutěživost mezi kolegy. Je však klíčové posoudit, zda tento specifický způsob finanční odměny ovlivňuje také celkovou týmovou spolupráci.

Graf 3 poskytuje názornou reprezentaci toho, zda má plošný systém odměňování nezohledňující individuální výkon jednotlivce, dopad na týmovou spolupráci.

Analýza dat z tohoto grafu může poskytnout důležité poznatky pro policejní manažery a vedoucí pracovníky při rozhodování o vhodnosti a efektivitě zvoleného systému odměňování ve svém pracovním kolektivu.



Graf 3 Vliv plošné odměny na podporu spolupráce v týmu

Plošně vyplácená odměna, jak se ukázalo, není účinným nástrojem k posílení týmové spolupráce. Po vyhodnocení dat musí být **H3**, která předpokládala pozitivní vliv plošné odměny na týmovou spolupráci, **zamítnuta**. Z průměrných hodnot je zřejmé, že respondenti poukazují na to, že plošně vyplácená odměna pouze z 34 % ovlivňuje spolupráci v týmu.

Nejčastěji respondenti hodnotili výrok „plošně vyplácená odměna, která nezohledňuje individuální výkon, posiluje týmovou spolupráci“ pouze 1★, kdy tímto způsobem výrok hodnotila necelá polovina respondentů (41,2 %).

V dotazníkovém šetření bylo plošně vyplácené odměně (nezohledňující individuální výkon jednotlivce) věnováno celkem 5 otázek (výroků).

Nyní už bylo zhodnoceno, že tento druh odměny eliminuje soutěživost a rivalitu v kolektivu, ale spolupráci v týmu bohužel v zásadě pozitivně neovlivňuje. Zda má

tento typ finančního ohodnocení další výhody, ukazuje tabulka 8, která sumarizuje hodnocení respondentů ohledně toho, zda plošné odměny pozitivně ovlivňují sdílení informací mezi kolegy, jestli zaměstnanci vnímají toto ohodnocení jako spravedlivé a zda je pro ně tento typ odměny vyhovující.

Tabulka 8 **Hodnocení plošně vyplácené odměny**

Hodnocení	„Plošně vyplácená odměna vede k lepšímu sdílení informací mezi kolegy“		„Plošně vyplácenou odměnu vnímám spravedlivě“		„Plošně vyplácená odměna mi vyhovuje“	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
10★	6	4,1 %	3	2 %	3	2 %
1★	64	43,2 %	101	68,2 %	95	64,2 %
6 až 10	37	25 %	26	17,6 %	24	16,2 %
1★ až 4★	106	71,6 %	116	78,4 %	116	78,4 %
Průměrné hodnocení	3,3★	33 %	2,5★	25,4 %	2,5★	25,3 %

Při zvážení využití plošné odměny, která nezohledňuje individuální výkon, je tedy důležité vzít v úvahu výsledky tohoto výzkumného šetření. Respondenti jasně vyjádřili, že tato forma odměny není efektivní v podpoře sdílení informací mezi kolegy. Také ji nevnímají jako spravedlivou a převážně jim tento typ odměny nevyhovuje. Toto zjištění naznačuje, že použití plošné odměny bez ohledu na individuální výkon by mohlo být nevhodné a mohlo by dokonce negativně ovlivnit pracovní prostředí a motivaci zaměstnanců. Vedoucí by tedy měl zvážit alternativní přístupy k odměňování, které by lépe podporovaly spolupráci, spravedlnost a motivaci v pracovním kolektivu.

### **Segment 3: Zájem policejních manažerů o podřízené**

Kvalitní vztahy mezi vedoucími a podřízenými jsou založeny na důvěře a loajalitě, a pokud vedoucí projevuje zájem o své podřízené tak se tyto vztahy vzájemně posilují. Když se vedoucí o své podřízené zajímá, tak zároveň dokáže lépe porozumět jejich potřebám či obavám. Může tedy tímto způsobem snížit možnost vzniku konfliktů a nedorozumění v pracovním prostředí.

Celkově lze říci, že kvalitní vztahy mezi vedoucími a podřízenými jsou základem úspěšného a efektivního týmu. Následující část práce je zaměřena na to, jak je

zaměstnanci subjektivně hodnocen zájem o podřízené ze strany policejních manažerů a zda skutečně s rostoucím zájmem o podřízené roste důvěra podřízených ve vedoucího.

Tabulka 9 sumarizuje vlastnosti a jednání vedoucích vztahující se k budování důvěry. Následně tyto aspekty srovnává s mírou důvěry v nadřízeného. Důvěra v nadřízeného je zaznamenána na stupnici od 10★ do 1★, ke které se respondenti vyjadřovali mírou souhlasu s výrokem „*mému vedoucímu naprosto důvěřuji*“. Výsledná čísla představují aritmetický průměr, který je vyjádřen v procentech.

Poslední hodnota v pravém sloupci „průměrné hodnocení“ znázorňuje aritmetický průměr všech vybraných kompetencí vedoucího ve srovnání s hodnocením kvality důvěry v nadřízeného.

**Tabulka 9 Lhostejnost vedoucího odrážející se v důvěře podřízených**

	Otevřená komunikace (práce)	Otevřená komunikace (soukromí)	Zájem o názor druhých	Uznání	Ohleduplnost	Pozornost k osobním událostem	Průměrné hodnocení
10★	89 %	90 %	86 %	91 %	87 %	94 %	90 %
9★	85 %	82 %	77 %	89 %	83 %	90 %	84 %
8★	88 %	86 %	78 %	83 %	80 %	95 %	85 %
7★	72 %	70 %	60 %	73 %	72 %	85 %	72 %
6★	55 %	57 %	50 %	68 %	63 %	57 %	58 %
5★	49 %	50 %	43 %	61 %	68 %	54 %	54 %
4★	49 %	56 %	34 %	55 %	59 %	38 %	49 %
3★	43 %	33 %	33 %	37 %	43 %	23 %	35 %
2★	23 %	23 %	25 %	25 %	50 %	43 %	32 %
1★	10 %	10 %	10 %	36 %	14 %	38 %	20 %

Po vypočtení aritmetického průměru hodnocení výroku „*mému vedoucímu naprosto důvěřuji*“ bylo vyhodnoceno, že respondenti svému nadřízenému důvěřují ze 72 %. Z výsledků tabulky 9 je však patrné, že míra důvěry podřízených ve svého nadřízeného je spojena s jejich vnímáním, zda se nadřízený o ně zajímá či nikoliv. Provedené šetření ukazuje, že respondenti, kteří udělili svému nadřízenému v průměru 9★ za jeho vlastnosti a jednání, vykazují plnou důvěru. Avšak čím nižší bylo průměrné hodnocení vlastností a jednání vedoucího, tím slabší byla i důvěra podřízených. Tímto je tedy **přijata i H4**.

Zjistilo se, že pouze respondenti, kteří udělili svému nadřízenému hodnocení 9★, hodnotili vlastnosti a jednání vedoucího v průměru o 1 % hůře než respondenti s hodnocením 8★. Toto hodnocení též odráželo pokles v oblasti ohleduplnosti vedoucího a jeho schopnosti ocenit práci podřízených.

Nedůvěra vůči nadřízenému může výrazně ovlivnit vzájemnou interakci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Zaměstnanci, kteří pocítují nedostatek důvěry ve vztahu ke svému nadřízenému, se často zdržují sdílení svých problémů nebo obav (viz tabulka 10).

Tato nedůvěra tedy může vytvářet bariéry v komunikaci. Ti, kteří nedůvěřují svému nadřízenému, se mohou cítit nejistí ohledně možných následků, kterým by mohli čelit, pokud své problémy sdělí. Mohou se obávat kritiky, negativních reakcí nebo dokonce sankcí. Proto se mohou rozhodnout své problémy řešit alternativním způsobem. Mohou se například obrátit na kolegy nebo problém vyřeší dle vlastního uvážení namísto toho, aby se poradili s nadřízeným.

Nedostatek důvěry může vyvolat napětí v pracovním prostředí a ovlivnit schopnost úspěšného plnění pracovních úkolů, na něž je u policie kladen velký důraz.

**Tabulka 10 Míra důvěry ovlivňující způsob řešení problémů**

Důvěra	„Vím, že když mám v práci s něčím problém, mohu za vedoucím přijít a nalezneme řešení“
10★	90 %
9★	85 %
8★	79 %
7★	68 %
6★	54 %
5★	43 %
4★	36 %
3★	30 %
2★	---
1★	20 %

Provedeným šetřením byl potvrzený výše uvedený předpoklad, že policisté a občanští zaměstnanci, kteří nedůvěřují svému nadřízenému, se při vyskytnutí problému zpravidla na svého nadřízeného neobracejí. Průměrně byl však výrok „*vím, že když mám v práci s něčím problém, mohu za vedoucím přijít a nalezneme řešení*“ hodnocen v rámci průzkumu u policie 76 %.

Tato situace může mít značný dopad na fungování policie jako celku. Pokud policisté a občanští zaměstnanci nejsou ochotni obracet se na své nadřízené v době, kdy vznikne problém, může to vést k nedostatečnému řešení problémů a snížení efektivity práce. Nedostatek důvěry a komunikace mezi nadřízenými a podřízenými může také negativně ovlivnit výkonnost a výsledky práce týmu či organizace jako celku. Je tedy klíčové, aby vztahy mezi nadřízenými a podřízenými byly založeny na důvěře, otevřené komunikaci a schopnosti spolupráce.

#### **4.5 Shrnutí výzkumného šetření**

Cílem výzkumného šetření, zaměřeného na možnosti policejních manažerů při utváření mezilidských vztahů na pracovišti, bylo zjistit, jakým způsobem vedoucí zasahuje do vytváření mezilidských vztahů a jak jsou tyto mezilidské vztahy vnímány občanskými zaměstnanci a policisty v rámci policie Královéhradeckého kraje.

V úvodu empirické části byly formulovány celkem 4 hypotézy na základě odborné literatury. Během provedeného výzkumného šetření bylo možno přijmout 3 z těchto hypotéz.

Je důležité zdůraznit, že výsledky tohoto šetření jsou relevantní pro konkrétní výzkumný vzorek respondentů, konkrétně pro policisty a občanské zaměstnance policie v Královéhradeckém kraji. Nelze tedy předpokládat, že by výsledky byly zcela obdobné v rámci jiného kraje.

Empirická část byla následně rozdělena do 3 segmentů. První část výzkumného šetření se soustředila na kompetence policejních manažerů a jejich dopad na pracovní výkon zaměstnanců a atmosféru v kolektivu. V tomto segmentu bylo zjištěno, že v rámci policie je koordinace a kontrola práce řádně prováděna policejními manažery bez ohledu na délku působení řízených pracovníků u policie. Tento fakt naznačuje, že policie klade důraz na disciplínu a přesnou definici úkolů. Toto rovnocenně platí i pro vedoucí pracovníky, jak bylo zjištěno prostřednictvím dotazníkového šetření. To ukázalo, že i vedoucí se při řešení konkrétních problémů spojených s výkonem zaměstnání řídí stanovenými postupy a pravidly. Tento přístup přispívá k minimalizaci chaosu při plnění úkolů, a tím pádem policisté a občanští zaměstnanci nepracují pod tlakem. Sociální aspekty, které byly zkoumány (korektnost, podpora týmové spolupráce, pozornost k osobním událostem, spravedlivé a transparentní jednání, otevřená komunikace ohledně pracovních i osobních záležitostí), byly obecně hodnoceny nadprůměrně. Průměrné hodnocení zkoumaných aspektů zároveň korelovalo

s atmosférou v kolektivu. Hypotéza 2 tedy byla přijata. Následně respondenti hodnotili také výrok *"vedoucí dbá na přátelské pracovní prostředí"*, kdy se ukázalo, že podřízení si jsou vědomi vlivu sociálních kompetencí vedoucího na atmosféru v kolektivu, tedy i toto hodnocení odpovídalo hodnocení atmosféry v kolektivu.

V segmentu 1 empirické části práce bylo zároveň dokázáno, že pokud policejní manažer disponuje jak sociálními kompetencemi, ale zároveň prací v kolektivu i organizuje a koordinuje, tak tímto pozitivně ovlivňuje kvalitu pracovního výkonu zaměstnanců a na základě toho byla přijata i hypotéza 1.

Druhá část zkoumala systém finančního ohodnocení, který nepřihlíží k individuálnímu výkonu zaměstnanců. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že plošně vyplácená odměna, která nebere ohled na individuální výkony, sice snižuje soutěživost a rivalitu v kolektivu, ale nepřispívá k posílení týmové spolupráce, tedy hypotéza 3 byla zamítnuta a nepřispívá ani ke sdílení informací mezi kolegy. Respondenti zároveň uvádějí, že tento typ odměny jim nevyhovuje a nepovažují ho za spravedlivý.

V poslední části bylo zkoumáno subjektivní vnímání zájmu vedoucího o své podřízené ze strany občanských zaměstnanců a policistů a jak tyto vnímané aspekty ovlivňují jejich důvěru vůči policejním manažerům. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že nedostatečný zájem nadřízených má negativní dopad na důvěru, kterou do nich policisté a občanskí zaměstnanci vkládají. Hypotéza 4 byla tedy přijata.

Vzhledem k důležitosti řešení pracovních problémů v policejním prostředí se empirická část zaměřila na to, zda zaměstnanci, kteří nedůvěřují svému nadřízenému, se snaží řešit své pracovní problémy s ním či nikoliv. Výsledky dotazníkového šetření však ukázaly, že se s rostoucí mírou nedůvěry snižuje pravděpodobnost, že zaměstnanci hledají pomoc u svých nadřízených při řešení pracovních problémů, což se může negativně odrážet na kvalitě odvedené práce.

## **Závěr**

Bakalářská práce se věnovala možnostem, kterými manažer disponuje při utváření mezilidských vztahů se zaměřením na policejní organizaci. V úvodu teoretické části byla definována specifika policie jako byrokratické organizace.

Následující kapitola sledovala vývoj managementu, jehož přístup k lidskému faktoru se výrazně proměnil. Zprvu se management zabýval pouze výsledky práce, ale nikdo nevěděl, jak tyto výsledky pozitivně ovlivnit. Až Elton Mayo se začal zabývat zaměstnanci, jako osobnostmi, které potřebují určité podmínky k práci, a ukázalo se, že i dobré mezilidské vztahy mají dopad na odvedenou práci.

Management již nebyl pouze o kontrole a organizaci práce, ale i o budování dobrých mezilidských vztahů. Manažerem by tedy měla být osobnost, která kombinuje manažerské dovednosti s dovednostmi vůdce. Tedy člověk, který bude práci nejen kontrolovat a organizovat, ale bude svůj tým lidí také vést, motivovat a bude o ně projevovat zájem.

Závěrečná kapitola teoretické části se zaměřila na konkrétní činnosti manažerů ovlivňující mezilidské vztahy. Konkrétně se byla v této kapitole věnována pozornost výběru zaměstnanců, motivaci a komunikaci, kdy tyto činnosti jsou vnímány jako klíčové pro utváření mezilidských vztahů na pracovišti.

V poslední kapitole jsou rozebrány výsledky výzkumného šetření, které bylo zaměřeno na možnosti manažerské práce při formování mezilidských vztahů v policejním prostředí, konkrétně v Královéhradeckém kraji. Empirická část této práce, provedená prostřednictvím dotazníkového šetření, zkoumala, jak manažeři ovlivňují tyto vztahy v prostředí policie a zároveň jak jsou tyto vztahy vnímány policisty a občanskými zaměstnanci.

Výsledky ukázaly, že 3 ze 4 stanovených hypotéz byly potvrzeny. Tímto výzkumným šetřením bylo zamítnuto tvrzení, které spojuje výplatu finanční odměny nezohledňující individuální výkon zaměstnance (plošně vyplácenou odměnu) se zlepšením týmové spolupráce. Zároveň bylo prokázáno, že manažerské kompetence skutečně ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců, dále že vedoucí s vyvinutými sociálními dovednostmi pozitivně ovlivňují pracovní atmosféru a že vztah policejního manažera s podřízenými může být založen na důvěře pouze v případě, že se vedoucí o své podřízené skutečně zajímá.

Celkově lze konstatovat, že policejní manažeři ve většině vykonávají svou práci efektivně, spravedlivě a ke svým podřízeným nejsou lhostejní, což je také oceňováno

jejich podřízenými a zcela jistě se to odráží i na celkové atmosféře v kolektivu. Analýza manažerské práce také prokázala, že (zejména v oblasti optimalizace mezilidských vztahů) pro její efektivní uplatňování lze využívat metody a postupy užívané sociální pedagogikou.

Závěrem lze říci, že bakalářská práce přináší užitečné poznatky a má potenciál využití těchto poznatků pro policejní manažery v jejich každodenní praxi.



## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

- ANTUŠÁK, Emil a VILÁŠEK, Josef. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
- BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BLAŽEK, Ladislav a ODCHÁZEL, Jiří. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
- CRKALOVÁ, Anna a RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.
- DENISON, Daniel. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley, 1990. ISBN 0-471-80021-X.
- DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-24721-49-1.
- DRENNAN, David. *Transforming Company Culture*. London: McGraw-Hill Book Company, 1992. ISBN 0-07-707660-5.
- DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- HALL, Wendy. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: Wiley, 1995. ISBN 0-471-95571-X.
- HAVIGEROVÁ, Jana. *Manažer v organizaci: poznatky a metafory pro rozšíření obzorů vedoucích pracovníků*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-417-0.

- KELLER, Jan. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, 1996. ISBN 978-80-85850-15-4.
- KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: SLON, 2007. ISBN 978-80-8642-974-8.
- KNYTL, Martin a KŘIVÁNKOVÁ, Lucie. *Typografie & odborný text: průvodce pro zpracování nejen závěrečných prací*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2022. ISBN 978-80-7435-875-3.
- LAURENCE, Miler. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2904-6.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MATOUŠKOVÁ, Ingrid a SPURNÝ, Joža. *Komunikačně náročné situace v policejní praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-868-9837-7.
- MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umění motivace*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3005-4.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-2476-813-7.
- OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PETRUSEK, Miloslav a kol. *Velký sociologický slovník: I. svazek A - O*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- RŘ KŘP-H č. 85/2017 *Rozkaz ředitele Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraje o organizaci a řízení Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraje (interní akt řízení)*
- STÝBLO, Jiří. *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex, 1993. ISBN 80-85300-65-6.

- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.
- VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

### **Elektronické zdroje**

- POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Zveřejněné informace 2023: počet příslušníků Policie České republiky a občanských zaměstnanců k datu 1. 1. 2023. *Policie České republiky* [online]. Praha: Policie České republiky, 2023 [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/pocet-prislusniku-policie-ceske-republiky-a-obcanskych-zamestnancu-k-datu-1-1-2023.aspx>
- POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Zveřejněné informace 2023: průměrný platový výměr a personální stavy příslušníků Policie České republiky od roku 2020 k datu 1. 1. 2023. *Policie České republiky* [online]. Praha: Policie České republiky, 2023 [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/prumerny-platovy-vymer-a-personalni-stavy-prislusniku-policie-ceske-republiky-od-roku-2020-k-datu-1-1-2023.aspx>
- PRUKNER, Vítězslav a NOVÁK, Jaromír. *Základy managementu* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2023-10-10]. ISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/07.html>

## Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1 Struktura respondentů dle doby zaměstnání u policie .....	37
Tabulka 2 Struktura respondentů dle pohlaví .....	38
Tabulka 3 Struktura respondentů dle věku .....	38
Tabulka 4 Srovnání počtu odpracovaných let s mírou kontroly ze strany vedoucího ....	39
Tabulka 5 Komparace vztahu mezi zájmem vedoucího o zaměstnance a vývoj úkolů na oddělení vůči tomu, jak je vnímáno rozdělování práce v týmu .....	41
Tabulka 6 Etické vedení ovlivňující kvalitu odvedené práce .....	42
Tabulka 7 Průměrné hodnocení aspektů ovlivňujících pracovní prostředí v souvislosti s přátelskou atmosférou v kolektivu.....	47
Tabulka 8 Hodnocení plošně vyplácené odměny .....	50
Tabulka 9 Lhostejnost vedoucího odrážející se v důvěře podřízených .....	51
Tabulka 10 Míra důvěry ovlivňující způsob řešení problémů .....	52
Graf 1 Percepce korektního chování vedoucího a důvěra zaměstnanců ve vedoucího ..	44
Graf 2 Hodnocení vlivu plošné odměny na redukci soutěživosti a rivalryity v pracovním kolektivu .....	48
Graf 3 Vliv plošné odměny na podporu spolupráce v týmu .....	49

## Seznam příloh

Příloha A Dotazník výzkumného šetření .....	62
Příloha B Schéma organizace a řízení Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraj .....	67
Příloha C Personální stavy příslušníků Policie ČR od roku 2020 k datu 1. 1. 2023 .....	67
Příloha D Kontrola a koordinace zaměstnanců.....	68
Příloha E Vznik chaosu při plnění pracovních povinností .....	68
Příloha F Využívání inovativních postupů vedoucími .....	69
Příloha G Motivace zaměstnanců jejich vedoucím.....	69
Příloha H Spravedlivé rozdělování práce .....	69
Příloha I Vliv rozhodnutí vedoucího na udržení týmové spolupráce .....	70
Příloha J Pozornost vedoucího k osobním událostem zaměstnanců.....	70
Příloha K Hodnocení spravedlivosti a transparentnosti jednání vedoucího ze strany zaměstnanců.....	70
Příloha L Otevřenost v komunikaci ze strany vedoucího .....	71





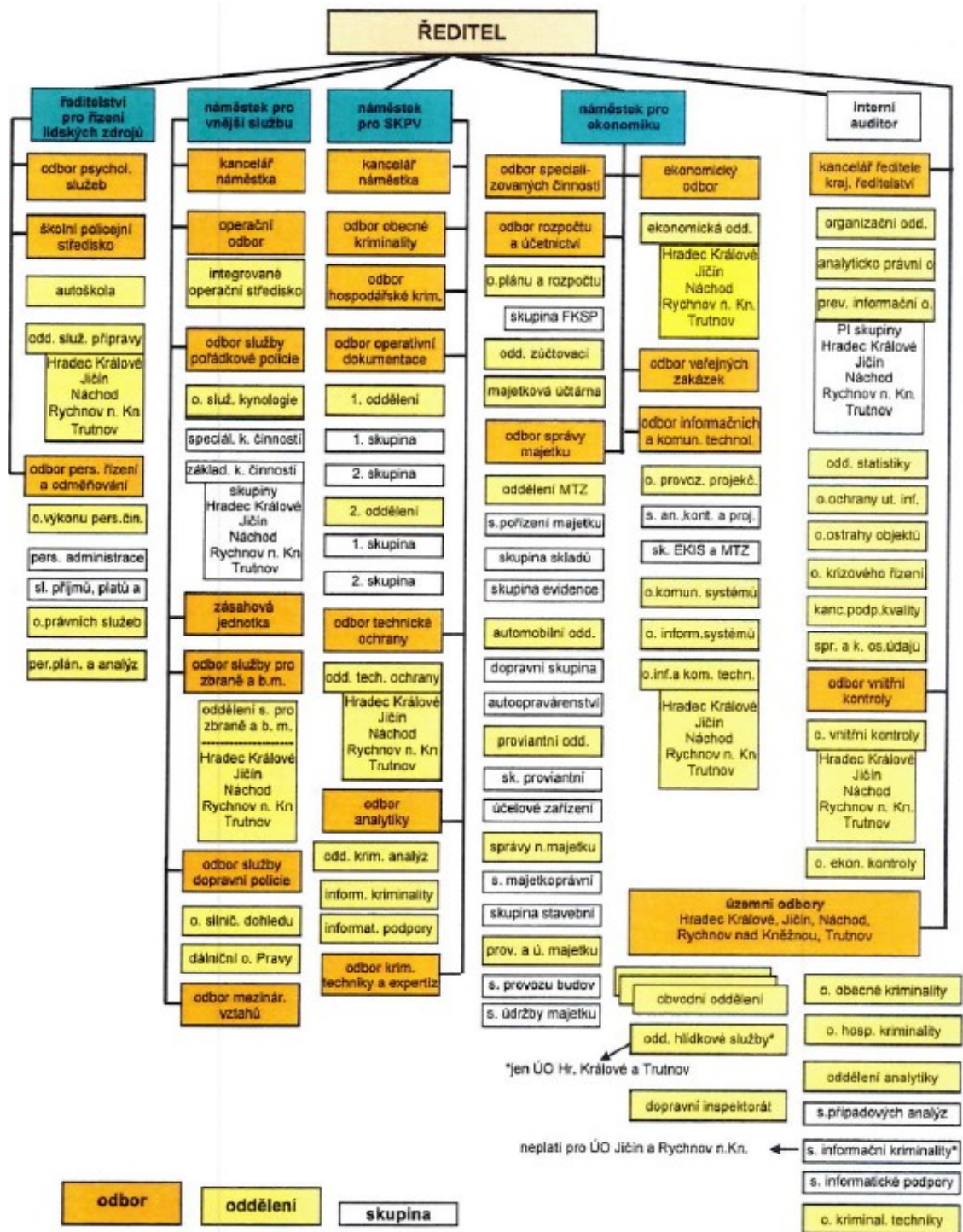








Příloha B Schéma organizace a řízení Krajského ředitelství policie  
Královéhradeckého kraj



Zdroj: Policie ČR, 2017

### Příloha C Personální stavy příslušníků Policie ČR od roku 2020 k datu 1. 1. 2023

Rok	Skončilo	Nastoupilo
2020	1817	2006
2021	2559	2262
2022	2711	1991

Zdroj: Policie ČR, 2023, online

### Příloha D Kontrola a koordinace zaměstnanců

	Koordinace		Kontrola	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
10★	88	59,5 %	79	53,4 %
9★	23	15,5 %	12	8,1 %
8★	14	9,5 %	17	11,5 %
7★	8	5,4 %	10	6,8 %
6★	5	3,4 %	6	4,1 %
5★	5	3,4 %	8	5,4 %
4★	1	0,7 %	6	4,1 %
3★	2	1,4 %	6	4,1 %
2★	0	0 %	2	1,4 %
1★	2	1,4 %	2	1,4 %

### Příloha E Vznik chaosu při plnění pracovních povinností

	Absolutní četnost	Relativní četnost
10★	5	3,4 %
9★	4	2,7 %
8★	7	4,7 %
7★	3	2,0 %
6★	5	3,4 %
5★	5	3,4 %
4★	5	3,4 %
3★	14	9,5 %
2★	27	18,2 %
1★	73	49,3 %

#### Příloha F Využívání inovativních postupů vedoucími

	Absolutní četnost	Relativní četnost
10★	4	2,7 %
9★	6	4,1 %
8★	10	6,8 %
7★	11	7,4 %
6★	12	8,1 %
5★	23	15,5 %
4★	27	18,2 %
3★	39	26,4 %
2★	6	4,1 %
1★	10	6,8 %

#### Příloha G Motivace zaměstnanců jejich vedoucím

	Absolutní četnost	Relativní četnost
10★	5	3,4 %
9★	16	10,8 %
8★	23	15,5 %
7★	49	33,1 %
6★	17	11,5 %
5★	17	11,5 %
4★	6	4,1 %
3★	6	4,1 %
2★	4	2,7 %
1★	5	3,4 %

#### Příloha H Spravedlivé rozdělování práce

	Absolutní četnost	Relativní četnost
10★	8	5,4 %
9★	18	12,2 %
8★	40	27,0 %
7★	25	16,9 %
6★	8	5,4 %
5★	14	9,5 %
4★	9	6,1 %
3★	11	7,4 %
2★	4	2,7 %
1★	11	7,4 %

**Příloha I Vliv rozhodnutí vedoucího na udržení týmové spolupráce**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
10★	68	45,9 %
9★	21	14,2 %
8★	18	10,8 %
7★	10	6,8 %
6★	6	4,1 %
5★	18	12,2 %
4★	3	2,0 %
3★	2	1,4 %
2★	1	0,7 %
1★	3	2,0 %

**Příloha J Pozornost vedoucího k osobním událostem zaměstnanců**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
10★	81	54,7 %
9★	13	8,8 %
8★	9	6,1 %
7★	5	3,4 %
6★	9	6,1 %
5★	10	6,8 %
4★	4	2,7 %
3★	5	3,4 %
2★	3	2,0 %
1★	9	6,1 %

**Příloha K Hodnocení spravedlivosti a transparentnosti jednání vedoucího ze strany zaměstnanců**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
10★	24	16,2 %
9★	30	20,3 %
8★	51	34,5 %
7★	11	7,4 %
6★	8	5,4 %
5★	10	6,8 %
4★	4	2,7 %
3★	3	2,0 %
2★	4	2,7 %
1★	3	2,0 %

**Příloha L Otevřenost v komunikaci ze strany vedoucího**

	Otevřená komunikace			
	Pracovní záležitosti		Osobní záležitosti	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
10★	49	33,1 %	50	33,8 %
9★	18	12,2 %	21	14,2 %
8★	20	13,5 %	17	11,5 %
7★	12	8,1 %	14	9,5 %
6★	12	8,1 %	8	5,4 %
5★	13	8,8 %	9	6,1 %
4★	7	4,7 %	8	5,4 %
3★	5	3,4 %	5	3,4 %
2★	4	2,7 %	2	1,4 %
1★	8	5,4 %	14	9,5 %