

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O.P.S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**KOMPETENCE VEDOUCÍHO
OBVODNÍHO/MÍSTNÍHO ODDĚLENÍ POLICIE
ČESKÉ REPUBLIKY**

Autor práce:	Petr Hýsek, Dis.
Studijní obor:	Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě
Forma studia:	kombinovaná
Vedoucí práce:	Mgr. et Bc. Josef Kříha
Katedra:	Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. et Bc. Josefovi Kříhovi za cenné rady,
připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

HÝSEK, P. *Kompetence vedoucího obvodního/místního oddělení Policie České republiky : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2011. 44 s. Vedoucí bakalářské práce: Mgr. et Bc. Josef Kříha.

Klíčová slova: kompetence vedoucího,
obvodní/místní oddělení Policie České republiky,
community policing,
psychologie.

Hlavním cílem této práce je seznámit čtenáře s náplní činnosti vedoucího obvodního/místního oddělení Policie České republiky. V úvodu jsou především krátce definovány jednotlivé pojmy a osvětlen důvod výběru tématu. Pro srozumitelné pochopení problematiky je práce členěna do sedmi základních kapitol. První kapitola definuje cíl a metodiku práce. Druhá kapitola představuje obecně kompetence a blíže popisuje zvláštnosti kompetencí v Policii České republiky včetně právního rámce. Třetí kapitola se věnuje organizačním kompetencím vedoucího pracovníka. Čtvrtá kapitola odhaluje řídicí kompetence vedoucího a popisuje instruktáž jako prvek řídicí činnosti. Zvláštní kapitola číslo pět je věnována vysvětlení principů community policing a současnému požadavku na jeho uplatňování. Šestá kapitola vysvětluje kontrolní a hodnotící kompetence vedoucího pracovníka. Poslední sedmá kapitola pak popisuje psychologické aspekty práce vedoucího pracovníka.

ABSTRACT

HÝSEK, P. *The Competenses of the Chief of District/Local Department of the Police of the Czech Republic : Bachelor thesis..* České Budějovice : The College of European and Regional Studies, o.p.s., 2011. 44 p. Supervisor : Mgr. et Bc. Josef Kříha.

Key words: competences of the chief,
district/local departments of the police
of the Czech Republic,
community policing
psychology.

The main goal of this final work is to make the reader acquainted with the content of work of chief of district/local departments of the Police of the Czech. The introduction is aimed at the individual terms and their definitions. There are also explicated reasons for selecting the topic. The work is divided into seven basic chapters in order to make the discussed issue more understandable. The first chapter presents object and methods which are used. The second chapter explains generally executives and it describes peculiarities of authority at the Police of the Czech Republic in detail including legal framework. The third chapter deals with administrative power of executives. The fourth chapter reveals management skills of executives, describes briefing as an element of management activity. Special chapter number five presents principles of community policing and the current requirement of applying community policing principles. The sixth chapter explains the supervisory and evaluative power of executives. The last seventh chapter describes the psychological aspects of the job of executive.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	9
2 KOMPETENCE VEDOUcíHO OBVODNíHO/MíSTNíHO ODDěLENí POLICIE čESKé REPUBLIKY A JEJICH ZVLÁŠTNOSTI.....	10
2.1 Obecné kompetence.....	10
2.2 Zvláštnosti kompetencí v Policii České republiky.....	11
2.2.1 Právní rámec uplatňovaný při výkonu kompetencí.....	12
3 ORGANIZAČNí KOMPETENCE VEDOUcíHO OBVODNíHO/MíSTNíHO ODDěLENí POLICIE čESKé REPUBLIKY	15
4 ŘíDÍCí KOMPETENCE VEDOUcíHO OBVODNíHO/MíSTNíHO ODDěLENí POLICIE čESKé REPUBLIKY	20
4.1 Obecné řídicí kompetence.....	20
4.2 Instruktáž jako konkrétní prvek výkonu řídicích kompetencí.....	22
5 COMMUNITY POLICING.....	25
5.1 Požadavek uplatňování kompetencí v souladu s principy community policing.....	27
6 KONTROLNí A HODNOTÍCí KOMPETENCE VEDOUcíHO OBVODNíHO/MíSTNíHO ODDěLENí POLICIE čESKé REPUBLIKY.....	31
6.1 Kontrolní kompetence.....	31
6.2 Hodnotící kompetence.....	32
7 PSYCHOLOGICKÁ ROVINA VÝKONU JEDNOTLIVÝCH KOMPETENCí VEDOUcíHO OBVODNíHO/MíSTNíHO ODDěLENí POLICIE čESKé REPUBLIKY.....	36
ZÁVěR.....	41
POUŽITÁ LITERATURA A DOKUMENTY.....	43

ÚVOD

Tuto problematiku jsem si vybral, protože působím jako vedoucí obvodního oddělení Policie České republiky (dále jen obvodní oddělení či oddělení) v Semilech. Jedná se o bývalé okresní město umístěné v Libereckém kraji na severovýchodě Čech. Celkovou populaci města tvoří přibližně 9200 obyvatel¹. Výskytem trestné činnosti se pohybujeme spíše pod krajským průměrem. Na oddělení je zařazeno celkem 26 policistů. I proto jsem zvolil právě toto téma. Rád bych čtenáře seznámil s činnostmi, které každodenně vykonávám a podělil se o nabyté zkušenosti.

Hned v úvodu bych chtěl vysvětlit dva základní pojmy, které se objevují i v samotném názvu práce, a to obvodní a místní oddělení Policie České republiky. De facto se jedná o stejné základní organizační výkonné články Policie České republiky (dále jen PČR či policie). O místním oddělení hovoříme pouze na území hlavního města Prahy, jinak v celé republice se tyto základní články nazývají obvodní oddělení. I z tohoto důvodu používám spíše pojem obvodní oddělení, ale veškeré údaje lze samozřejmě vztáhnout i na místní oddělení.

Stěžejní část práce tvoří výkon jednotlivých kompetencí vedoucího obvodního/místního oddělení Policie České republiky (dále jen vedoucí oddělení či vedoucí). Slovo kompetence pochází z latinského *con-petere* a znamená schopnost, způsobilost nebo oprávnění². V mé práci se budu prioritně zabývat jednotlivými oprávněními a jak je z definice patrné jsou to také schopnosti a způsobilosti, což jsou pojmy spíše z oboru psychologie, a proto je třeba se zabývat i psychologickou stránkou výkonu jednotlivých kompetencí, což popisuji v sedmé kapitole. Z mého pohledu se domnívám, že jsem schopen i psychologické aspekty dobře zhodnotit a posoudit, protože u Policie České republiky sloužím již 20 let a z toho na funkci vedoucího obvodního oddělení již 16 let.

Dále chci poznamenat, že nebudu rozebírat veškeré základní pojmy či detailní zařazení obvodního oddělení do organizační struktury policie, protože to není předmětem této práce. Právě z těchto důvodů, je následující text určen spíše „v problematice mírně

¹ Semily. [cit. 6.2.2010]. Dostupné na World Wide Web:<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Semily>>

² Kompetence. [cit. 6.2.2010]. Dostupné na World Wide Web:< <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kompetence>>

orientovanému čtenáři“, pro kterého bude jistě přínosem a obohacím jeho odborných znalostí.

Obvodní oddělení jsou základními výkonnými organizačními články útvarů Policie České republiky s územně vymezenou působností. Jsou zřizována k plnění úkolů služby pořádkové policie a služby železniční policie.³ V čele obvodního oddělení stojí tedy vedoucí oddělení, který je zodpovědný za stanovení cílů a plnění veškerých úkolů. Tyto úkoly zajišťuje vedoucí oddělení pomocí své vedoucí role tj. přímo se účastní plnění úkolů jako subjekt řízení při čemž uplatňuje ověřené přístupy, doporučení, metody a také využívá i svých vlastních zkušeností. Vedoucí je jako subjekt řízení ve směru ke svým podřízeným pracovníkům přímým nadřízeným všech policistů zařazených na oddělení. Jedná se o typické činnosti vedoucího oddělení, které jsou odvozené z daných funkcí nižšího managementu v návaznosti na obecné manažerské kompetence. V práci jsem, s ohledem na zaměření problematiky spíše na výkon jednotlivých oprávnění, jako primární, zvolil členění jednotlivých kompetencí na organizační, řídicí, kontrolní a hodnotící, které dle mého názoru nejlépe vystihují činnost vedoucího oddělení a jsou v souladu s interními akty řízení. Obecné manažerské kompetence se jimi poté průběžně prolínají, kdy jejich uplatnění popisují na konkrétních případech.

³ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 110/2008 o plnění úkolů služby pořádkové policie a služby železniční policie, čl. 3) odst. 1

1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem mé práce je osvětlit čtenáři práci vedoucího obvodního oddělení Policie České republiky. Pro snadnější orientaci v této problematice jsem se rozhodl zpracovat toto téma z pohledu výkonu jednotlivých kompetencí v návaznosti na jednotlivé obecné manažerské kompetence a mé praktické zkušenosti s výkonem této pozice. V práci je třeba osvětlit také některé vybrané úseky, se kterými je třeba se vypořádat jako např. oblast právních předpisů či community policing, apod. Jejich vysvětlení je nezbytné pro optimální pochopení výkonu všech kompetencí. U jednotlivých kapitol se pak snažím o včlenění vlastních myšlenek a názorů na tu kterou danou oblast a doufám, že i tyto mé postřehy pomohou k bližšímu seznámení s touto komplexní a zajímavou manažerskou pozicí.

Při zpracování jsem postupoval za použití analyticko-syntetických postupů a využil jsem také metod zkoumání logického vyvozování na základě jednotlivých typů úsudků, zejména indukce a dedukce. Daný stav jsem popisoval na základě deskriptivní metody po nastudování příslušných právních norem a vycházel jsem také ze svých zkušeností.

2 KOMPETENCE VEDOUcíHO OBVODNíHO/MíSTNíHO ODDĚLENí POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY A JEJICH ZVLÁŠTNOSTI

2.1 Obecné kompetence

Kompetence v základním pojetí managementu lze chápat v užším slova smyslu jako pravomoc či určité oprávnění udělené konkrétní autoritou. V širším slova smyslu pak hovoříme o určité schopnosti vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat a být v určité oblasti kvalifikován. Vyjadřuje spíše vnitřní kvalitu manažera, která je výsledkem rozvoje člověka a umožňuje mu podat určitý výkon.

Obecné pojetí manažerských kompetencí určuje pro vedoucího určité schopnosti chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, aby to přinášelo žádoucí výsledky. Důležité je umět reagovat na nové situace, přijímat v daných situacích správná rozhodnutí a udržovat tak stanovenou míru výkonnosti. Do současné doby se vyvinulo více klasifikací kompetencí, ale asi nejlépe je vystihuje kompetenční model se čtyřmi základními standardy pro manažera dle BARTOŠOVÉ⁴:

- Kompetence sociální – způsobilost obratně jednat s lidmi, motivovat a vést pracovníky, vybírat správné lidi a rozvíjet jejich dovednosti, dokázat řešit interpersonální problémy aj.
- Kompetence koncepční – schopnost systémově rozhodovat, vytyčovat cíle, schopnost vyjadřovat se aj. Vytváří předpoklady pro strategické rozhodování v rámci svěřené zodpovědnosti.
- Kompetence technické – schopnost ovládat specifické techniky a postupy pro plnění požadovaných výkonů.
- Kompetence realizační – jde v podstatě o schopnost manažera uplatňovat výše zmíněné v praxi.

⁴ BARTOŠOVÁ, H. *Management II*. Praha : PA ČR, 2005. str. 176 an.

Proto je žádoucí, aby se pokud možno každý vedoucí, ať už je na jakémkoli stupni řídicí hierarchie, alespoň v základních obrysech seznámil s principy moderního managementu a uplatňoval je v praxi.

2.2 Zvláštnosti kompetencí v Policii České republiky

Práce vedoucího oddělení v podmínkách Policie České republiky je svým způsobem velmi specifická. Neustále je třeba mít na zřeteli, že se pohybujeme v oblasti přísného liniového řízení, které je spojeno s jasným definováním odpovědnosti výkonného vedoucího za konkrétní funkční oblast. I do dnešní doby přetrvaly určité prvky vojensky organizovaného sboru. Policie jako taková také neprodukuje žádné výrobky, ale je službou společnosti. Na rozdíl od klasických civilních a nejčastěji komerčních organizací má specifickou organizační strukturu, kulturu, technologie i přísně definovanou oblast personalistiky a mnoho dalších odchylek. Vedoucí oddělení může uplatňovat různé metody managementu, ale vždy musí mít na paměti, že je také třeba postupovat jen v mezích veškerých zákonných a podzákonných norem, z jejichž působnosti nesmí vykročit. Z tohoto je zřejmé, že manager nižšího managementu v Policii České republiky má určité specifické postavení než manager v čistě civilní organizaci. I přes tato drobná specifika lze na činnost vedoucího oddělení a uplatňování jeho kompetencí vztáhnout i principy obecného managementu. Tyto mohou vedoucímu v mnoha věcech pomoci, kdy nemusí objevovat již objevené.

V rámci policejního školství již byla vybudována samostatná oblast managementu, kterou lze vztáhnout v obecné rovině na fungování státní správy a PČR. Takto pojatý management je možno definovat jako: „*proces systematického provádění všech manažerských funkcí – plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a kontrola – jež jsou nezbytné ke stanovení a dosažení soustavy cílů organizace, kdy důraz je kladen na efektivní využití všech zdrojů.*“⁵ Policejní činnosti přinášejí do managementu některé zvláštnosti, které musejí být zohledněny. Především kratší čas na rozhodování často spojené s minimem informací, problémy, které se vyskytují nemají jednoznačnou a předdefinovanou strukturu řešení, často citlivé informace a jejich utajený charakter a mnoho dalších zvláštností.

⁵ BARTOŠOVÁ, H. *Management II*. Praha : PA ČR, 2005. str. 15 an.

V mé práci vycházím z jednoznačně stanovených kompetencí, které výlučně pro mé zařazení určuje interní akt řízení⁶. V následující kapitole začínám popisem prioritních organizačních kompetencí, které v sobě zahrnují i funkci plánování. Další popisované kompetence vedoucího se de facto odvíjejí od výše zmíněných manažerských funkcí a v úvodu vydefinovaného členění kompetencí, které ve své činnosti uplatňují.

2.2.1 Právní rámec uplatňovaný při výkonu kompetencí

Jednou ze zvláštností při výkonu pravomocí vedoucího oddělení je také velmi exaktní svázanost právními normami různé síly. Podle mého názoru je třeba se v takto zaměřené práci o nich také zmínit, protože tvoří nedílnou součást, od které se odvíjejí veškeré činnosti nejen vedoucího, ale ve své podstatě i celé Policie ČR.

Souhrn právních norem, které upravují postavení, organizaci, vzájemné vztahy a postupy policejních orgánů služby pořádkové policie České republiky v rámci svěřené pravomoci a kompetence při plnění stanovených úkolů, tvoří právní základy činnosti této služby. Vlastní souhrn právních norem regulujících činnost služby pořádkové policie lze dělit z několika hledisek, přičemž zásadní praktický, ale i poznávací význam má dělení dle stupně právní síly příslušné normy.

První skupina normativních právních aktů, která má pro činnost služby pořádkové policie rozhodující význam, upravuje státní zřízení, zakotvuje základní práva a povinnosti občanů, stanovuje principy, na nichž je založena sama státnost. Do této skupiny patří Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod, která je také nedílnou součástí ústavního pořádku České republiky. Dále následují zákony Parlamentu České republiky a zákonná opatření Senátu, poté to jsou nařízení Vlády České republiky a závěrem lze uvést vyhlášky ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy. Specifickou skupinu norem tvoří interní normativní akty, které nejsou pramenem práva a je pro ně charakteristické, že zavazují pouze subjekty veřejnoprávní činnosti a platí zásadně pouze uvnitř daného systému, jinými slovy neplatí navenek. Mají formu prováděcích směrnic, organizačních řádů, metodických pokynů a rozkazů a vyjadřují vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

⁶ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 110/2008 o plnění úkolů služby pořádkové policie a služby železniční policie, čl. 13

Pokud se máme dále zabývat právními předpisy uplatňovanými při činnosti vedoucího oddělení, je nutné tento výčet začít opět od nejvyššího stupně právní síly, tedy od ústavních zákonů Parlamentu České republiky, kde jsem se již zmínil o základním zákonu, tedy Ústavě České republiky a Listině základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky. Obsahují m.j. právní normy, jež obecně stanoví práva a povinnosti občanů a současně určují obecný rámec a zákonné důvody, kdy je možno tato omezovat či jinak narušovat. Jinými slovy je zde uveden výčet práv každého občana a podmínky a způsoby, jakými může být pouze na základě zákona do těchto práv zasahováno.⁷ Dále tyto ústavní zákony řeší otázky politického systému, moci zákonodárné, výkonné a soudní a tato skupina právních norem má profilující charakter vůči ostatním právním normám, které z nich musí nutně vycházet a být s nimi v souladu.

Následují zákony Parlamentu a zákonná opatření Senátu, přičemž mezi tyto zákony lze zařadit zejména trestní zákon⁸ a trestní řád⁹, dále pak Zákon o Policii České republiky¹⁰, Zákon o přestupcích¹¹ a v neposlední řadě i Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů¹². Poté jsou to vládní nařízení, které mají pro činnost služby pořádkové policie regulativní význam. Poslední skupinu pak tvoří vyhlášky ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy, které stejně jako nařízení vlády, představují sekundární normativní akty přijímané na základě výslovného zmocnění v zákoně a k provedení primárních normativních aktů. Lze sem zařadit obecně závazné předpisy vydávané zejména Ministerstvem vnitra České republiky jako ústředním orgánem státní správy.

Vedoucí oddělení při své každodenní činnosti dohlíží, kontroluje a hodnotí, zda činností základního útvaru a jednotlivých policistů není bezdůvodně zasahováno do práv a svobod občanů a v případě, že jsou tato práva a svobody jakkoliv omezeny, zda je tomu tak pouze na základě zákona a v souladu s ním. Příkladem lze uvést zejména hlavu

⁷ Blíže viz. BÍLEK, P., DUFKOVÁ, I., ZLÁMAL, J. *Policie a lidská práva*. Praha : Tiskárny MV, 2000.

⁸ Česko. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník ve znění pozdějších novel a doplňků

Blíže viz. ŠÁMAL, P., PŮRY, F., RIZMAN, S., KRATOCHVÍL, L. *Trestní zákoník s komentářem*. Praha : C.H.Beck, 2010.

⁹ Česko. Zákon č. 141/1961 Sb., trestní řád ve znění pozdějších novel a doplňků

Blíže viz. ŠÁMAL, P. A KOLEKTIV. *Trestní řád s komentářem*. 6.vyd. Praha : C.H.Beck, 2008.

¹⁰ Česko. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky ve znění pozdějších novel a doplňků

Blíže viz. VAVERA, F. *Zákon o policii s komentářem*. Plzeň : Nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., 2009.

¹¹ Česko. Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích ve znění pozdějších novel a doplňků

¹² Česko. Zákon č.361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů ve znění pozdějších novel a doplňků

čtvrtou trestního řádu, která se dotýká osobní svobody člověka, která může být omezena pouze za splnění zde uvedených podmínek a způsobem, jaký uvádí zákon, jakož i domovní svoboda, které se dotýká oddíl čtvrtý této hlavy. Jsou zde dotčeny i další práva a svobody člověka, která jsou zaručena ústavním pořádkem České republiky, avšak rozsah a zaměření této práce nedovoluje jejich další rozbor.

Zde je třeba si uvědomit, že vedoucí musí mít nejenom dobré manažerské schopnosti, ale ve své podstatě každé své rozhodnutí musí vždy učinit a vykonat v souladu s tímto velmi obsáhlým souborem norem a pokud by se od nich odchýlil, vystavuje se v podstatě bezprostředně až trestně právní odpovědnosti. Z tohoto pohledu je výkon kompetencí vedoucího oddělení i značně psychicky náročný a pro výkon takovéto pozice je třeba zvýšená psychická odolnost. Psychologické rovina výkonu funkce vedoucího oddělení je pak blíže popsána v sedmé kapitole.

3 ORGANIZAČNÍ KOMPETENCE VEDOUCÍHO OBVODNÍHO/MÍSTNÍHO ODDĚLENÍ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Vedoucí oddělení organizuje svou činnost, aby zcela primárně byly plněny úkoly policie tak, jak je stanoví § 2 Zákona o Policii České republiky¹³ a další interní akty řízení, jak bylo popsáno výše. Jedná se zejména o Závazný pokyn policejního prezidenta č. 110 ze dne 20. června 2008, o plnění úkolů služby pořádkové policie a služby železniční policie. Tento posledně jmenovaný pokyn v článku 4. stanoví základní úkoly oddělení, které plní nebo se na nich podílí :

- a) „ochrana veřejného pořádku*
- b) předcházení kriminalitě*
- c) plnění úkolů na úseku trestního a přestupkového řízení a správního řízení v oblasti domácího násilí, včetně přezkumného řízení*
- d) spolupráce s orgány místní samosprávy při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku*
- e) preventivní úkoly*
- f) dohled nad bezpečností a plynulostí silničního provozu*
- g) bezpečnost železniční, vodní a letecké přepravy*
- h) pátrání po osobách a věcech*
- i) dohled nad problematikou zbraní, střeliva a výbušnin“*

Z tohoto výčtu je patrné, že nároky na organizační činnost vedoucího obvodního oddělení PČR jsou velmi vysoké a vyžadují nejen znalosti, ale i důkladné osvojení standardů pro manažerské kompetence. Do svého managementu zahrnuje zejména tyto činnosti:

- stanoví dělbu práce mezi sebe a své zástupce
- provádí hodnocení podle kvalitativních ukazatelů, které vycházejí z posouzení organizačnické, kontrolní a metodické činnosti a dle kvantitativních ukazatelů, které vyplývají z výsledků práce jím řízených policistů¹⁴
- stanoví racionální postup v rámci jednotlivých činností obvodního oddělení

¹³ Česko. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky ve znění pozdějších novel a doplňků

¹⁴ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky

- přiděluje jednotlivé činnosti a úkoly konkrétním pracovníkům dle jejich schopností, dovedností a také zkušeností
- vhodně je instruuje a motivuje ve své činnosti
- koordinuje a sladuje jejich práci
- zváží a určí efektivní nasazení a použití služebních sil a prostředků
- stanoví vhodný způsob toku informací k dané problematice
- provádí kontrolu a vyhodnocení (viz. Kapitola 6)
- přijímá vhodná opatření k odstranění nedostatků a stanovení dalších postupů
- organizuje činnost v souladu s principy community policing¹⁵

K zabezpečení všech výše stanovených cílů je třeba, aby vedoucí oddělení řídil kvalitní kolektiv policistů a významnou měrou se podílel na jejich ovlivňování zejména po odborné, ale i morální stránce a uplatnil do důsledku své sociální kompetence. Veškerá činnost oddělení vždy závisí na výkonu činností jednotlivých podřízených pracovníků. Z tohoto plyne jeho výlučné postavení také v personální práci na svěřeném obvodním oddělení. Sem patří vlastně neustálé sledování práce podřízených, hodnocení jejich dosahovaných výsledků, jejich svědomitosti, odpovědnosti, aktivity tak, aby byl schopen posoudit jejich nejracionalnější využití v systemizaci funkcí na základním útvaru. Policisté mají každý jiné znalosti a schopnosti, které získali absolvováním základní odborné přípravy, a také určitou vykonanou praxí. Hodně tedy záleží na profesionálním odhadu řídicího pracovníka, kam policistu zařadí. Zde dochází k prvním kontaktům a formování pohledu na potenciálního podřízeného po příchodu ze školy. Pak následuje též kontakt s praktickou činností. Samozřejmě jsou na útvar doručeny i výsledky hodnocení a všechny tyto poznatky je třeba sestavit do určitého obrazu, který si musí o policistovi vedoucí vytvořit. Postupem času pozná, zda se jedná o policistu, který má určitý vztah k lidem, dokáže navázat kontakt a získat důvěru osob, které se mu svěří se svými problémy a také poukáží na jiné věci, významné pro policejní práci. Takový policista je schopen si záhy získat velmi úzké kontakty a jak místní, tak i zejména osobní znalost. Využitelnost je tedy jasná - svěřením okrsku (viz Kapitola 5). Jiný má např. velmi dobrý písemný projev a snahu hlouběji pronikat do znalostí jak trestního práva, tak i třeba do práva občanského, protože si musíme přiznat, že vzhledem k obecnému nižšímu právnímu povědomí ve společnosti se občané ve značné míře obracejí na policisty

¹⁵ Blíže viz. DALECKÝ, J., FILÁK, A., CHMELA, Z., ZÁMEK, D., *Vybrané problémy služby pořádkové policie*. 1. vyd. Praha : PA ČR, 2009. str. 76

s problematikou, která spadá právě do oblasti práva občanského či obchodního. Takového policistu lze velmi dobře použít spíše pro administrativní činnosti spojené zejména se zpracováním spisů. Nelze také opomenout stránku fyzické připravenosti policistů, zejména při dnešním narůstání agresivity pachatelů trestné činnosti. I na našem útvary jsou policisté, kteří aktivně provozují sport, a proto také nemají při zákrocích žádné problémy. Ovšem na druhé straně mají obavy z administrativní práce, která je bohužel stále stěžejní při policejní činnosti obecně u všech základních útvarů Policie České republiky. Takový policista je tedy schopen bezvadně provést služební zákrok, ale zpracovat o jeho průběhu kvalitní záznam, tak aby nebylo pochybnosti o jeho oprávněnosti, mu činí potíže. Veškerá tato rozhodnutí o zařazení jednotlivých policistů kladou na vedoucího oddělení zvýšené nároky na jeho koncepční a sociální kompetence.

To bylo jen několik příkladů kritérií, které musí vedoucí oddělení zvažovat při přidělování úkolů. Nemohu zde samozřejmě opomenout samotnou strukturu dnešních uchazečů, kteří se k policii hlásí a samotné nastavení podmínek výběru. Pokud se podíváme na strukturu dnešních uchazečů, jedná se o osoby, které vystudovaly neperspektivní obory a není pro ně v současné ekonomické situaci odpovídající uplatnění. Víze, že se do našich řad budou hlásit např. právníci na místa vyšetřovatelů se již dávno rozplynula. Na těchto místech jsou často učitelé, inženýři, kteří buď přišli o zaměstnání nebo v něm neviděli budoucnost. Podobně je tomu obecně i na základních útvarech v přímém výkonu služby. Kriticky se podívejme na sociální jistoty, které mladým policistům nebo uchazečům může resort nabídnout. Pokud se chceme vyhnout problémům s úplatkářstvím a korupcí, mělo by dojít k takovému ohodnocení práce policistů, aby toto plně odráželo jejich význam a postavení ve společnosti. Jakou prestiž může mít asi policie v očích veřejnosti, pokud jejím pracovníkům bez ostychu např. přestupce na ulici nabídne částku několikrát vyšší než uložená bloková pokuta tzv. „bez bloků“ s tím, že to je jinde naprosto normální.

Vedoucí oddělení musí tedy zajistit výkon služby s takovým lidským potenciálem, který mu je přidělen. Záleží tedy jen na něm, kolik má vnitřní síly a jak silné jsou jeho realizační kompetence, aby z nich vychoval kvalitní policisty a mohl se na ně spolehnout. Jinak se totiž pracuje tam, kde je relativně stálý kolektiv, kde má vedoucí již zaběhnuté rozdělení činností, než tam, kde je kolektiv neustále obměňován. Zde mám na mysli doplňování specializovaných útvarů a zejména služby kriminální policie a vyšetřování,

které nejčastěji vybírají právě policisty ze základních útvarů. Na našem obvodním oddělení v Semilech je tato výše popsaná obměna policistů ještě umocněna tím, že je zde sídlo územního odboru PČR, dříve okresní ředitelství PČR. Policisté, kteří slouží na semilském obvodním oddělení tedy velmi často přecházejí pracovat na územní odbor k některému ze specializovaných pracovišť. Policisté z ostatních obvodních oddělení dislokovaných především v horských oblastech nemají o práci přímo na územním odboru zájem, zejména z důvodu dojíždění. V zájmu služby jsou samozřejmě vybraní policisté do těchto útvarů převeleni a výchova dalších nastupujících policistů se zase opakuje. Bohužel to přináší výše popsané problémy při zajišťování výkonu služby, nekonečné vysvětlování a učení základních návyků potřebných pro zvládnutí náročných úkolů vnější služby obecně. Tyto problémy už ale vyšší nadřízené nezajímají a stále trvají na dosahování stejně kvalitních výsledků i od takto oslabeného kolektivu, který potřebuje určitý čas, aby se se ztrátou opor vyrovnal. Proto jsem se již výše ve své práci zmínil o určité vnitřní síle vedoucího tento kolotoč neustále opakovat¹⁶. To je náročné i na řadové policisty a to jak na ty, kteří zůstávají, tak na ty nastupující. Na zůstávajících se vyžaduje větší odpovědnost, jak za práci svojí, tak přiměřeně i za práci svých mladších kolegů. Na ně jsou zase kladeny nároky spojené s rychlým zapracováním, protože musí ve velmi krátkém čase zastat všechny úkoly plynoucí z výkonu služby. Tímto směrem musí být zaměřena i náročnost vedoucích pracovníků, kteří je musí k převzetí této odpovědnosti určitou formou přivést. Pokud není naplněn stav obvodního oddělení, jde to samozřejmě na úkor práce. Zejména při doobjasňování trestné činnosti. Policista s územní odpovědností se nedostane do svěřeného okrsku tak často, protože musí zajistit další úkoly stanovené pro základní útvar. Pak je práce nekvalitní. Neprověřují se zjištěné informace, nebo jen povrchně a nevede to k požadovanému cíli.

Dnešní tak rozsáhlá fluktuace policistů nejen na základních útvarech je, dle mého názoru, způsobena příliš překotnou a uspěchanou reformou PČR. S hodnotami, standardy a cíly, které má reforma přinést se plně ztotožňuji, avšak jako negativní se mi jeví přílišná uspěchanost a nekonceptnost zavádění jednotlivých bodů reformy do praxe a to zejména v personální oblasti. Reformy a reorganizace jsou v praxi zaváděny příliš rychle a nejsou do důsledku zvažovány dopady těchto změn na praktický výkon služby pořádkové policie. V dnešní době jsme svědky opravdu hromadného odcházení kvalitních policistů a mezery po těchto policistech již začínají být citelné, projevují se na samotném výkonu

¹⁶ Od roku 2001 prošlo OOP Semily celkem 35 policistů.

služby a potažmo i na objasněnosti trestné činnosti. Odešli i velmi zkušené kolegové z vedoucích funkcí, kteří si již dlouholetou praxí osvojili veškeré manažerské kompetence a jejich nahrazení se neobejde bez komplikací. Nahrazení takovýchto pracovníků nelze vyřešit ze dne na den, je časově velmi náročné a musí být zvaženo po všech stránkách.

4 ŘÍDÍCÍ KOMPETENCE VEDOUcíHO OBVODNíHO/MíSTNíHO ODDĚLENí POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

4.1 Obecné řídicí kompetence

Vedoucí nejen organizuje, ale i celkově řídí činnost policistů a zaměstnanců oddělení. Prioritně tato činnost souvisí s koncepčními kompetencemi vedoucího oddělení, kdy je nezbytné, aby také bezchybně ovládal i veškeré technické kompetence. Jedna z nejdůležitějších řídicích činností souvisí s určením vnitřní dělby práce, kdy je třeba řídit veškerou činnost oddělení s ohledem na základní úkoly, které musí obvodní oddělení PČR plnit. V obecné rovině řídicí činnosti vedoucího oddělení je třeba si uvědomit, že vedoucí musí touto formou na své podřízené přenést všechny požadavky a úkoly, které jsou na pořádkovou službu kladeny. Zároveň také garantuje jejich plnění nadřízeným orgánům. Svojí činností musí v kladném slova smyslu ovlivňovat výkon služby a usilovat o profesionální přístup všech podřízených. Svojí tvůrčí činností musí neustále na základě vyhodnocení celkové situace ovlivňovat výkon služby tak, aby v co největší míře čelil výskytu trestné činnosti. V tomto ohledu musí být vedoucí i značně kreativní a pružný při rozhodování. Vedoucí základního útvaru je také člen řídicího systému, kterému by měl naslouchat příslušný vedoucí odboru a na základě jeho informací, samozřejmě v porovnání s dalšími, vytvářet podmínky pro výkon služby v příslušném teritoriu. Pořádková služba, aby byl boj s pachateli účinný, musí být zdrojem informací pro specializované útvary, protože některé zjištěné zdánlivé maličkosti mohou zapadat do rozpracovaných velkých celků. Vzhledem k tomu, že základní útvary plní i další úkoly na jiných úsecích, musí vedoucí oddělení mít velmi široký rozsah znalostí i z těchto oblastí a být v přímém kontaktu s jejich řídicími pracovníky (např. služba dopravní policie, správní činnosti, atd.). Je i garantem právní kvalifikace a obhájí ji zejména při jednání se službou kriminální policie a vyšetřování, kdy zejména úroveň svých odborných znalostí musí být schopen předkládat věcné argumenty na podporu svých závěrů.

Dále bych chtěl na tomto místě uvést veškeré prostředky a informační kanály, na základě kterých vedoucí řídí a také organizuje činnost oddělení, aby bylo patrné, jak obsáhlé jsou požadavky praxe na jeho technické kompetence. Jedná se o základní výčet,

tak jak o tom hovoří závazný pokyn policejního prezidenta č. 110 ze dne 20. června 2008 o plnění úkolů služby pořádkové policie a služby železniční policie v článku 13 odst. 3.

Řídí činnost na základě:

- a) *„právních předpisů,*
- b) *interních aktů řízení,*
- c) *pokynů služebních funkcionářů,*
- d) *úkolů vyplývajících ze služebních porad,*
- e) *pokynů operačního střediska,*
- f) *hodnocení bezpečnostní situace v České republice a v územním obvodu oddělení,*
- g) *hodnocení denního výskytu (tzv. nápadu) kriminality,*
- h) *součinnostních vztahů s ostatními službami a útvary policie, dalšími složkami integrovaného záchranného systému a obcemi (především s jejich obecní policií při zajišťování ochrany veřejného pořádku),*
- i) *spolupráce se státními orgány, orgány místní samosprávy, právníckými a fyzickými osobami“.*

Z předešlého výčtu je myslím nad míru patrné, jak je obsahově náročné vykonávat řídicí činnost, pokud musí vedoucí oddělení brát na zřetel všechny tyto informační kanály a každodenně vyhodnocovat poznatky a aplikovat je v činnosti základního útvaru.

Proto je z mého pohledu vedoucího nutné maximálně dbát na nejeftivnější využití pracovní doby policistů k výkonu jednotlivých činností na oddělení. Tyto základní a primární formy činnosti oddělení je nutné důsledně naplánovat. Poté je třeba zejména v souvislosti s řídicími kompetencemi vyzdvihnout především význam instruktáže pro tyto činnosti.¹⁷

¹⁷ Blíže viz. MACEK, P., FILÁK, A. *Základy teorie policejné bezpečnostní činnosti*. Praha: Vydavatelství POLICE HISTORY, 2004.

4.2 Instruktaž jako konkrétní prvek výkonu řídicích kompetencí

Instruktaž na základním útvaru představuje, dle mého názoru, nejkompexnější prvek řídicí činnosti. Osobní instruktaž považuji zřejmě za nejefektivnější řídicí prostředek, který může vedoucí oddělení uplatnit.

Jako vedoucí si plně uvědomuji, že zejména do přímého výkonu služby v terénu je třeba velet převážně zkušenější policisty, na které jsou kladeny vyšší nároky při plnění úkolů. Při dnešní obměně pracovníků na základním útvaru je nepochybně nejdůležitější to, aby ti starší dokázali svoje zkušenosti předat nastupujícím policistům tak, aby co nejdříve získali určitý cit k této náročné formě činnosti. Aby věděli, jak co nejlépe získat tolik potřebnou místní a osobní znalost, kterou si osvojují každodenním stykem s občany, i právníckými osobami ve vymezeném okrsku. Tím získají tolik potřebný přehled a informace. Policista ve svém okrsku, mimo jiné také zodpovídá za ochranu a stav veřejného pořádku. Musí účinně reagovat na vývoj kriminality, ochraňovat život, zdraví a majetek občanů. Při této činnosti zároveň existuje účinná veřejná kontrola ze strany spoluobčanů. Stále platí, že nejúčinnější v boji s trestnou činností je prevence. Zde je nutno připomenout, že policie nemůže při této činnosti zůstat osamocena a snaha se musí projevit i u jiných orgánů, aby měly nějaký význam různé preventivní programy. Velmi významná je spolupráce policistů se školskými zařízeními, ale i působení na občany, aby nebyli lhostejní k projevům různého vandalství, násilností a společně přispívali k ochraně před kriminalitou. Na základě výše uvedených kritérií, ale samozřejmě i dalších, sestavují policisté podklady o vývoji bezpečnostní situace v jejich teritoriu. Ty jsou potom základem pro stanovení neoptimálnější činnosti celého útvaru.

Vzhledem k tomu, že veškerá činnost policistů v rámci základního útvaru vyžaduje koordinaci činností, musí vedoucí oddělení řídit a usměrňovat práci svých pracovníků. Opět se zde dotýkáme uplatňování sociálních kompetencí vedoucího oddělení. Zřejmě nejúčinnějším nástrojem je instruktaž řídicího pracovníka, prostřednictvím které se zajišťuje kvalitní a efektivní výkon především občůzkové služby v návaznosti na činnost celého základního útvaru. Instruktaž jako takovou provádí osobně vedoucí oddělení či jeho zástupce. Pouze v některých případech je prováděna písemně, kdy je poukázáno na nejdůležitější úkony, které je třeba plnit. To je v případech

zejména po pracovní době, kdy není osobní kontakt s vedoucím a instruktáž provádí dozorcí služba. Při instruktáži jsou stanoveny konkrétní úkoly zejména pro zabezpečení veřejného pořádku a účinného boje s trestnou činností. Při úkolování přenáší řídicí pracovník na podřízené a v tomto případě na policisty odpovědné za svěřený okrsek požadavky a úkoly, které je třeba splnit, aby bylo dosaženo úspěchu celé policejní práce a to zejména tam, kde se vyžaduje určitá koncentrace na vybrané problémy ovlivňující vývoj celé bezpečnostní situace. V současné době se jedná např. o soustředování poznatků k projevům rasové nesnášenlivosti. Nemůžeme opomenout ani mládež, kdy věk pachatelů trestné činnosti se neustále snižuje. Proto je třeba, aby byli policisté usměrňováni konkrétními směry a získávali takové informace, které přenesou na vedoucího, který je společně s ostatními vyhodnotí a dále dle zaměřenosti je poskytne specializovaným útvarům.

Vedoucí oddělení, má-li určité zkušenosti a znalosti o svých podřízených, rozpozná, jak se má komu při instruktáži věnovat. Jiný bude přístup k policistovi, který ve svém okrsku působí několik let a dosahuje dobrých výsledků a jiný k začínajícímu, který přišel na útvar ze školního zařízení, kdy vzhledem k obměně policistů nemůže být nejdříve zařazen do výkonu hlídkové služby a je mu přímo svěřen okrsek. U těchto začínajících policistů nemůže být instruktáž stručná. Vedoucí oddělení musí při instruktáži zdůraznit i takové věci, které služebně starší policista plní naprosto automaticky. Půjde zde např. i o konkrétní vysvětlení základních úkolů občůzkové služby aplikovaných v praktické činnosti v jejich přiděleném okrsku. To klade samozřejmě i vyšší nároky na řídicí činnost, neboť tato práce se začínajícími policisty je časově náročná. I na našem základním útvaru došlo v poslední době k velké obměně celého kolektivu, který se výrazně omladil. Teprve po překonání těchto začátků je tedy možné se pouze omezit na zdůraznění některých úkolů a koordinaci mezi všemi policisty, kdy určitou aktivitu přebírají oni. Přicházejí sami s návrhy na zlepšení činnosti. Snaží se o organizaci svojí práce, kdy mají prostor v plánu služeb, aby si ji upravili dle svých požadavků, samozřejmě s ohledem na možnosti základního útvaru, zejména zajištění nepřetržitého výkonu služby. To je potom i ulehčení pro vedoucího, který instruktáž skutečně zaměří pouze na ty nejaktuálnější úkoly, kdy ale ví, že pozornost bude mimo to věnována celé problematice policejní práce. Z výše uvedeného je patrné, že je výhodnější provedení instruktáže osobně, tedy přímým stykem s podřízeným pracovníkem, kdy jak on, tak vedoucí mohou ihned reagovat na předestřené úkoly a dohodnout se přesně na

představě o jejich splnění. Při tomto jednání se může vedoucí dozvědět i další důležité informace a podle nich operativně pozměnit instruktaž pro další policisty, které např. může ihned upozornit na nejaktuálnější vývoj bezpečnostní situace a zaměřit je požadovaným směrem. Z toho plyne, že jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšné policejní práce jsou informace, a zejména jejich přenos na ostatní policisty, aby je dokázali využít pro dobrou výslednost základního útvaru. To by měla zajistit právě instruktaž, kdy se projeví cit vedoucího pro vytřídění a vybrání toho nejdůležitějšího a nejvýznamnějšího tak, aby jím řízený kolektiv splnil požadované úkoly co možná v nejlepší kvalitě a v souladu s principy community policing.

5 COMMUNITY POLICING

Pro komplexní pochopení náročnosti výkonu funkce vedoucího oddělení je třeba si na tomto místě vysvětlit i tento v současné době velmi často skloňovaný pojem v rámci uniformované policie. Vedoucí nejenom, že musí brát zřetel na výkon všech jeho kompetencí, musí také zohledňovat principy community policing.

V současné době je cestou Policejního prezidia České republiky vyvíjen silný nátlak na základní útvary v souvislosti se zaváděním principů community policing do praxe. I primární akt řízení pro pořádkovou policii¹⁸ jej zavádí a konstatuje, že „vedoucí v souladu s principy community policing vede policisty a zaměstnance oddělení k odpovědnému plnění úkolů, ke zvyšování jejich odbornosti a kulturnosti, efektivnosti a účinnosti práce“. Proto považuji za nezbytné v mé práci představit alespoň v základních rysech tuto strategii, která zasahuje do veškerých činností a kompetencí vedoucího oddělení.

Nejprve je nutné si alespoň v základních bodech osvětlit pojem community policing a poté si vyložit jednotlivé činnosti vedoucího oddělení, který je v podstatě garantem uplatňování této formy činnosti na útvaru. Primární obecnou zásadou community policing je přiblížení policie a její činnosti občanovi. V překladu hovoříme o tzv. policejní službě veřejnosti. Jedná se spíše o strategii či filosofii policejní práce založené na přesvědčení, že součinnost a podpora veřejnosti může přispět k lepšímu potírání kriminality. Cílem zavádění této metody je nalézt optimální model práce policie na výkonných organizačních článcích. V tomto pojetí se mění chápání kriminality a jejich zdrojů, mění se jejich nástroje i nástroje jejího omezování. Nárůst administrativního řízení, založeného na kontrole činnosti rozložené na co nejmenší, snadno vyčíslitelné a hodnotitelné úkony, se nevyhnula ani policii. Výsledkem byla sice fungující, ale od reality každodenních běžných problémů občanů vzdálená organizace reagující jen na již vzniklé situace v kriminalitě a veřejném pořádku.

¹⁸ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 110/2008 o plnění úkolů služby pořádkové policie a služby železniční policie, čl. 13 odst. 2

Community policing je filozofie policejní práce, která klade důraz na místní znalost a ukotvenost policisty v lokalitě, ve které slouží. Cílem všech policejních postupů, které z této filozofie vycházejí, je zapojit veřejnost do policejní práce takovým způsobem a v takové míře, aby se zvýšila její efektivita, a zapojit policistu do veřejného života takovým způsobem a v takové míře, aby se zvýšila jeho prestiž.

Jednotlivé postupy, které z této filozofie vycházejí, jsou založené na spolupráci policie, veřejnosti, samosprávy a místních organizací a institucí. Na otevřené, partnerské komunikaci, sdílení společných problémů v oblasti kriminality a hledání a přijímání společných řešení. Všechny tyto postupy jsou zaměřené na předcházení škodám a následkům kriminálního a rizikového chování nebo na předcházení recidivě takového chování.¹⁹

Partnerská spolupráce je založená na hledání společných cílů a společných cest, jak těchto cílů dosáhnout. Opatření, která všechny spolupracující subjekty přijímají, jsou buď dlouhodobá, zaměřená na zmírnění setrvalých problémů, anebo krátkodobá, vyžadující rychlé a okamžité řešení aktuálně vzniklého ohrožení.

Základní obecná východiska community policing dle DALECKÉHO A KOL.²⁰:

- Kriminalita není pouze věcí policie, policisté jí nemohou řešit sami. Kriminalitu vnímají jako součást prostředí a systematicky omezují prostor pro její vznik a projevy.
- Policie je služba veřejnosti, proto se policisté občanů ptají, co od nich očekávají a potřebují.
- Policisté jsou schopni včas rozpoznat veřejné problémy, které mají vazbu na bezpečnostní situaci, navrhnou a hledají jejich řešení.
- I drobná opatření mají na kriminalitu a pocit bezpečí rozhodující vliv a policisté je nepodceňují.
- Lidé se cítí dobře a bezpečně tam, kde se mohou vzájemně spolehnout jeden na druhého.

¹⁹ Blíže viz. FIELDING, N. Community policing. New York : Oxford University Press. 1995. s. 10 an.

²⁰ DALECKÝ, J., FILÁK, A., CHMELA, Z., ZÁMEK, D. *Vybrané problémy služby pořádkové policie*. Praha: Vydavatelství PA ČR, 2009. str. 76 an.

- Policistova práce je hodnocena podle výslednosti a podle schopnosti pojmenovávat problémy, navrhnout jejich řešení a přijímat za ně svůj díl odpovědnosti.
- Policista pomáhá občanům ke svépomoci a věci řeší především problémově, nejen případ od případu. Problém se nejlépe řeší tam, kde vzniknul, těmi, kteří mu rozumí a chtějí ho řešit a tehdy, když je ještě zvládnutelný.

Profesionální a zároveň k veřejnosti vstřícný výkon služby v souladu s principy community policing je pak založený zejména na těchto specifických principech:

- a) za bezpečnost a veřejný pořádek není odpovědná pouze policie, nýbrž celá veřejnost; fyzické a právnické osoby (dále jen „partner“) přijímají i díky tomuto policejnímu přístupu svůj díl odpovědnosti za kvalitu života v místě svého bydliště (sídla),
- b) místní problémy jsou řešeny na místní úrovni,
- c) v okrsku vykonává obchůzkovou službu policista se svěřenou územní odpovědností za daný okrsek (občan osobně zná „svého policistu“)
- d) policie zaměřuje svou činnost na preventivní působení, které předchází represí a vede své partnery ke společnému identifikování bezpečnostních rizik a současně usiluje o omezení příčin jejich vzniku,
- e) policie pravidelně informuje veřejnost o bezpečnostní situaci v území a při plánování své činnosti bere v úvahu potřeby a očekávání partnerů získané zejména z průzkumů spokojenosti.

5.1 Požadavek uplatňování kompetencí v souladu s principy community policing

Pojem community policing, jak je tedy zřejmé, nemá zcela jednoznačnou a ohraničenou definici, ani jednotný obsah. Je to tím, že se jedná spíše o myšlení než taktiku nebo nějaký specifický přístup. A jako myšlení také pracuje s určitým teoreticky odůvodněným názorem na své okolí a postavení člověka v něm (v tomto případě policisty). Koncept je vždy naplňován v lokálních podmínkách. *„Jako jeho základní východiska můžeme uvést, že v obecné rovině je policejní práce orientována na službu veřejnosti, ale nenahrazuje standardní práci policie na výkonných organizačních článcích, ale doplňuje ji a významně usnadňuje. Policisté jsou k proaktivní činnosti motivováni částečným přenesením zodpovědnosti za bezpečnostní situaci v okrsku, s čímž*

souvisí i relevantní část rozhodovacích pravomocí. Dále je třeba zmínit, že preventivní činnosti jsou stejnoměrně delegovány na každého policistu v rámci jeho běžných služebních povinností a v jednotlivých okrscích působí dlouhodobě stejní policisté, aby měli dostatek času získat dobrou místní a osobní znalost a aby občané mohli dobře poznat svého policistu“.²¹

Závěrem této podkapitoly bych tedy v několika základních bodech shrnul činnost vedoucího oddělení s ohledem na principy community policing:

- a) řídí a vyhodnocuje práci policistů, zejména z hlediska přijímaných opatření a výsledků v oblasti veřejného pořádku, úrovně spolupráce s orgány státní správy a místní samosprávy a přínosu jednotlivých učiněných opatření v okrsku (např. zajišťování bezpečné cesty dětí do školy, apod.),
- b) aktivně jedná s partnery a vytváří podmínky pro spolupráci s nimi,
- c) na základě žádosti policistů vykonávajících obchůzkovou službu a po vyhodnocení informací přijímá a organizuje vlastní bezpečnostní opatření k zamezení narušení veřejného pořádku a kriminality,
- d) podle potřeby (minimálně 1x za půl roku) jedná s představiteli orgánů státní správy a místní samosprávy za účelem zjištění úrovně a hodnocení práce policisty vykonávajícího obchůzkovou službu,
- e) na základě vyhodnocení rozsahu užívání metody community policing podle indikátorů navrhuje a přijímá adekvátní opatření.

V době, kdy se začaly tyto postupy do policejních činností zavádět jsem si několikrát položil otázku, zda je vůbec v dnešní době uplatňování těchto principů možné. A na tomto místě bych rád popsal, jak se musí vedoucí oddělení se zaváděním těchto nových myšlenek sám vypořádat v praxi. Nejprve je třeba se zamyslet nad tím, zda vůbec máme vhodné příslušníky, kteří mohou tuto činnost vykonávat, kolik času tím budou trávit, jak za to budou hodnoceni, kolik bude okrsků, jak mají být velké, co bude pracovní náplní policisty, který má určený okrsek svěřen atd.

Pro tuto práci je třeba hledat policistu přátelského, samostatného, komunikativního s dobrou pozorovací schopností. Člověka, který se hned neuráží a nepovyšuje se na lidi.

²¹ DALECKÝ, J., FILÁK, A., CHMELA, Z., ZÁMEK, D., *Vybrané problémy služby pořádkové policie*. 1. vyd. Praha : PA ČR, 2009. str. 67 an.

V počátku je tedy třeba vytvořit tolik okrsků, kolik máme pro začátek vhodných policistů. Neznamená to také, že celé území je nutné rozdělit na okrsky. Z lokalit je nutné vybrat takové, které se pro tuto činnost hodí, kde se děje něco, co se dá řešit zejména nástroji situační prevence. Policista by měl být úspěšný a mělo by být jasné, že právě toto opatření, tj. vytvoření okrsku a přidělení policisty do něj, bylo to pravé. Nejvýhodnější pro okrsek je samozřejmě policista, který v něm tráví každý den a celý týden. To ale pouze za předpokladu, že dopředu víte, co tam bude dělat, že je to člověk, který to dělat chce, je naprosto samostatný a má dobře sestavenou pracovní náplň. Okrsek by měl být tak velký, aby ho policista mohl projít během vyhrazené doby pěšky a to volnou chůzí. Příliš velký okrsek znemožňuje efektivní práci, příliš malý okrsek nevyužívá dostatečně policistův potenciál.

Hodnocení práce policisty by mělo být zaměřeno na kvalitu, nikoliv kvantitu. V zásadě je dobré hodnotit především to, do jaké míry a v jakém časovém horizontu se mu daří řešit identifikované problémy. Je-li zjevné, že bezpečnostní situace v okrsku se zlepšuje, určité typy protiprávního jednání ustupují a policista na tom má prokazatelný podíl, pak je hodnocen pozitivně. Pokud je naopak zjevné, že bezpečnostní situace je špatná, určité typy protiprávního jednání, sociálně-patologické jevy přetrvávají, nebo se naopak dějí častěji a policista není schopen přijít s nějakým řešením a uskutečnit ho, pak je hodnocen negativně.

Pro policisty obecně je důležitá podpora ze strany vedoucího. Je nutné s policisty z okrsků komunikovat a ptát se na to, jakým způsobem jejich práce probíhá, s jakými problémy se setkávají. Zde je třeba z vedoucí pozice ukázat rozhodnost a pokud si policista neví rady, je třeba mu poradit a pomoci mu. Slabým místem bývá navázání vztahu s lidmi z lokality – policisté nebývají příliš zběhlí v komunikaci.²² Proto je třeba policisty v tomto podpořit a ukázat jim možné cesty.

Řadový policista také nemá obvykle pravomoc k tomu, aby přiměl obec k nápravě konkrétních nedostatků, které při své práci identifikuje, ale které nemůže odstranit sám. Jestliže bude stále na něco upozorňovat a aktivně vyhledávat, mapovat a dokumentovat rizika, se kterými se pak nebude pracovat, bude si připadat zbytečný. Stejně tak zbytečný bude připadat obyvatelům lokality. Policista musí být úspěšný a na základě jeho podnětů

²² Blíže viz. KRÍŽ, M. *Řešení krizových situací při výkonu služby*. 1. vyd. Praha : Tiskárny MV, 1999. str. 6

se musí něco měnit. Tady je opět na vedoucím, aby komunikoval s obcí či městskou částí a podával podněty k řešení.

Policista, který má přidělen daný okrsek, by měl vědět, jaké změny je potřeba udělat, aby nebezpečná křižovatka nebo přechod byly bezpečnější. Je třeba mu zadávat komplexní úkoly, připomenout mu základní cíle a dát mu náměty, co může zkusit a zadat mu čas, do kdy je to třeba udělat²³.

I takovéto otázky musí vedoucí oddělení ve své každodenní činnosti řešit. V komunikaci s podřízenými nesmí působit nejistě a pokud je potřeba musí být připraven svým podřízeným vždy podat i pomocnou ruku.

²³ Blíže viz. FIELDING, N. Community policing. New York : Oxford University Press. 1995. s. 25 an.

6 KONTROLNÍ A HODNOTÍCÍ KOMPETENCE VEDOUcíHO OBVODNíHO/MíSTNíHO ODDěLENí POLICIE čESKé REPUBLIKY

6.1 Kontrolní kompetence

V souvislosti s kompetencemi vedoucího oddělení není možné opomenout i význam jeho kontrolní činnosti. Obecně platí, že vedoucí provádí kontrolu výkonu služby a dalších činností policistů. Kontrolu provádí soustavně a plánovitě, její provedení a výsledek zaznamená do pomůcek k tomu určeným. Při kontrole výkonu služby zjišťuje zejména:

- a) *„zda je služba vykonávána v určeném čase, úseku, okrsku nebo stanovišti,*
- b) *zda jsou plněny uložené úkoly a způsob jejich plnění,*
- c) *provádění a taktiku služebních zákroků,*
- d) *činnost na místě činu,*
- e) *chování a vystupování na veřejnosti a jednání s občany, aktivitu při řešení problémů, jejich příčin a informování o nich,*
- f) *úroveň součinnostních vztahů s ostatními útvary a organizačními články policie a spolupráce s nimi,*
- g) *úplnost a stav výstroje, vybavení a výzbroje“²⁴.*

Takto hovoří interní akt řízení. Já se zde zmíním o praktické kontrolní činnosti, kterou vykonává vedoucí. Měla by, dle mého názoru, probíhat v několika etapách a měla by přispět k co možná nejlepší práci. Nejde zde jen o to nalézt nedostatky, ale i o to se poučit a přijmout vhodná opatření, aby k nedostatkům nedocházelo. Samotný vedoucí pracovník hodnotí konkrétně dosažené výsledky u jednotlivců. Toto probíhá na služebních poradách, kde nejvíce vyzní kladné a záporné ohodnocení. Kontrolní činnost vedoucího je zaměřena především na přímý výkon služby. Je na vedoucím jaké zvolí metody. Zřejmě nejčastěji užívanou formou kontroly práce policistů v terénu je určení

²⁴ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 110/2008 o plnění úkolů služby pořádkové policie a služby železniční policie, čl. 13) odst. 8

tzv. kontrolního bodu nebo místa, kde následně vedoucí provede kontrolu přímo při výkonu služby.

Dále jsou prováděny kontroly na úseku zejména trestního a přestupkového řízení, jenž lze dělit z několika hledisek a kritérií, ale uvedu zde pouze některé, které jsou prováděny v přípravném řízení. Jedná se o komplexní kontrolu, která slouží ke zjištění celkového stavu trestního spisu, provádění jednotlivých úkonů, ke zjištění, zda spis má náležitosti po obsahové a formální stránce apod. Dílčí kontrola slouží ke zjištění stavu provedení jednotlivých úkonů trestního řízení, např. jednotlivých protokolů a úředních záznamů. Následná kontrola slouží ke zjištění skutečností, zda byly odstraněny zjištěné nedostatky nebo splněny uložené úkoly. Z časového hlediska v návaznosti na jednotlivé fáze trestního řízení lze dělit kontrolu na vstupní, která je vlastně kontrolou počátečních úkolů určených ve věci v době přidělení určitému policistovi – zpracovateli. Zde jsou zaznamenány nejdůležitější úkony, na které nelze zapomenout nebo jsou podrobnější u nově ustanovených příslušníků policie do funkce. Dále je nutno provádět kontrolu průběžnou, která probíhá ve všech fázích trestního řízení a závěrečnou, která je prováděna po zpracování trestního spisu. Tyto zde uvedené kontroly slouží jednak ke zjištění stavu trestního spisu a jednak také ke zjištění odborné úrovně jednotlivých policistů. V neposlední řadě také k dodržení zákonných lhůt.

6.2 Hodnotící kompetence

Před dvěma lety byl vydán závazný pokyn policejního prezidenta č. 79 ze dne 26. června 2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky a následně doplněný pokynem č. 18 ředitele ředitelství pro řízení lidských zdrojů policejního prezidia České republiky ze dne 14. 7. 2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky. Tyto interní akty řízení nově dávají vedoucímu poměrně kompaktní a ucelený návod, jak provádět hodnocení svých podřízených. Prvně jmenovaný pokyn hovoří v článku 1 o účelu hodnocení. Uvádí, že: *„účelem hodnocení je získání objektivních a nezpochybnitelných poznatků pro:*

- a) posouzení kvality plnění úkolů Policie ČR a motivace policistů k jejich plnění,*
- b) posouzení, zda je chování policistů v souladu s „Etickým kodexem Policie České republiky“²⁵*

²⁵ Příloha č. 1 a 2 k rozkazu policejního prezidenta č. 1/2009 o profesní etice Policie České republiky

- c) řízení a kontrolu výkonu služby policistů
- d) rozhodování ve věcech kázeňských a ve věcech služebního poměru,
- e) posouzení odbornosti policisty, jeho profesních znalostí a schopností,
- f) stanovení případného plánu úkolů dalšího odborného rozvoje policisty“²⁶

Dále bych na tomto místě uvedl veškerá kritéria, která musí vedoucí jako hodnotitel zkoumat, aby bylo hodnocení kompletní. Posuzuje sebeovládání, organizační schopnosti, odbornost, řízení, reprezentaci policie, odolnost vůči zátěži, služební přípravu, odpovědnost za majetek policie, odpovědnost za vykonanou službu, ochotu a iniciativu, schopnost týmové služby, komunikaci, schopnost rozhodování, sebeovládání, schopnost získat autoritu, respekt vůči nadřízeným, splnění úkolů stanovených posledním služebním hodnocením a také administrativní dovednosti. Z tohoto výčtu je patrné, že vedoucí musí prokazovat i v oblasti hodnocení svých podřízených značné schopnosti, dovednosti a všeobecný rozhled, aby vypracoval hodnocení co možná nejobjektivněji. Součástí hodnocení je písemná část a poté také ústní rozhovor neboli řízený rozhovor vedoucího s hodnoceným. Podřízení jsou v závěru ohodnoceni stupni 1 až 5, kdy stupeň jedna odpovídá dosahování vynikajících výsledků a stupeň 5 označuje policistu, který dosahuje neuspokojivých výsledků.

Z praktických a časových důvodů provádím zmíněný řízený rozhovor s hodnocenými policisty velmi individuálně. U zkušených zpracovatelů, kteří svoji činnost vykonávají již řadu let, je vcelku zbytečné provádět tento rozhovor. Jedná se o dobře motivované policisty, kteří jsou na oddělení nejlépe finančně ohodnoceni, jsou to takzvaní „tahouni“ celého oddělení, na kterých závisí celková výslednost oddělení. Jako vedoucí usiluji o to, aby si své role byli vědomi, vážili si jí a pro ostatní byli vzorem. Místo jednoho oficiálního hodnotícího rozhovoru se snažím tyto policisty hodnotit průběžně, volit spíše konzultativní formu jednání, při které zdůrazňuji jejich nezastupitelnou roli v práci celého kolektivu.

Odlišně musíme přistupovat k mladým nebo problematickým policistům. Zde je nutné se na řízený rozhovor velmi dobře a pečlivě připravit. Veškeré nedostatečné jednání těchto policistů je třeba mít konkrétně zadokumentované, minimálně na hodnotící list,

²⁶ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky, čl. 1

který je k tomu určen. Při rozhovoru nejprve klidně a jasně formuluji své hodnocení tohoto policisty, na rovinu sdělím nedostatky a chyby, kterých se dopustil a které nesmí opakovat. Dále nadchází velmi důležitá část hodnocení a to připomenutí alespoň nějakého drobného úspěchu. Po tomto je potřeba ponechat policistovi dostatečný čas, ve kterém se může ke svým výsledkům vyjádřit. Monolog přechází v dialog, který je u každého zcela individuální. Z praxe se mně zcela zásadně osvědčilo vést rozhovor v pozitivním duchu, vyvarovat se přílišného kárání a spíše zdůraznit možné zlepšení. Snažím se, aby policista odcházel s pocitem, že má velkou šanci se zlepšit, že jej jako vedoucí „neodepisuji“, ale očekávám v jeho práci změny k lepšímu.

K tomuto je třeba dodat, že v průběhu šestnácti let, kdy vykonávám funkci vedoucího oddělení, odešlo na základě mého hodnocení pouze pět policistů do civilu. Hlavní důvody byly kromě špatných pracovních výsledků také časté požívání alkoholu, z toho plynoucí pozdní příchody do zaměstnání, neuspořádaný soukromý život, hraní na automatech a dluhy. Všechny tyto faktory vylučovaly setrvání policistů ve služebním poměru a po hodnotících pohovorech si tito jednotlivci sami podali žádost o ukončení služebního poměru. Na druhé straně oddělením prošla také celá řada policistů, kteří jsou v současnosti zařazeni na různých pozicích, kde zastávají i vysoké manažerské funkce, což považuji za osobní úspěch.

Z dosavadního působení u policie musím přiznat, že současné pojetí služebního hodnocení je zřejmě nejkompexnější, které jsem za svou kariéru zažil. Z osobních zkušeností s hodnocením bych rád zdůraznil, že se mi zatím naprosto osvědčilo být spravedlivý, objektivní a ke každému jednotlivci přistupovat stejně. Pokud je tedy nastavený systém a kritéria, je nutné z těchto nepovolovat a nepřipustit žádnou odchylku jako např. určitá osobní náklonnost, či nadměrné a neopodstatněné zvýhodňování určité skupiny nebo jednotlivce oproti kolektivu. Pokud se každému podřízenému může vedoucí podívat zpříma do očí, aniž by měl výčitky, že ho nějakým způsobem bezdůvodně poškodil nebo omezil, může být náročný při vyžadování plnění stanovených úkolů. Zde narážíme na další problém a to je spravedlivé ohodnocení za vykonanou práci. Operativní manipulace s osobním ohodnocením je spíše v nedohlednu, protože finanční situace v ekonomice státu je nepříznivá. Takže sice existuje rozpětí, ve kterém se lze pohybovat, ale toto je právě přidělenými financemi ohraničeno.

Obdobně jako manipulace s osobním ohodnocením, je třeba se zde zmínit i o odměnách za provedenou práci jako o určitém vnějším faktoru, který ovlivňuje motivaci a výsledky. Odměna je obecně určitou kompenzací za vynaložené úsilí podřízených pracovníků, kteří se podílejí na dosahovaných výsledcích. Má většinou silnou motivaci pro pracovníka, aby odváděl určitý výkon pro pracovní kolektiv, což je samozřejmě posléze i kritériem jeho hodnocení. Vedoucí musí vytvořit systém odměňování, který musí odpovídat spravedlivé kompenzaci za odvedenou práci a musí mít dále motivační a strukturální funkci. Obdobně by tomu mělo být i u řídicích pracovníků, kteří by rovněž z hlediska svého postavení a dosahovaných výsledků měli být náležitě stimulováni.

V dnešním odměňování by se měla věnovat pozornost i různým kombinacím nejen peněžních, ale i nepeněžních odměn a výhod, které by podřízené motivovaly k určité loajalitě vůči kolektivu či k lepšímu výkonu. Zde mám na mysli např. vyjít příslušníkovi více vstříc při plánování služeb apod. Přirozeně se osvědčuje dodržovat kritéria a podmínky odměňování podle reálně dosahovaných výsledků. Kritériem pro racionalitu použití je motivační účinnost ve prospěch kolektivu i jednotlivce. Měla by zde pak být i zřejmá tendence snažit se o bezprostřední propojení jednotlivců i dílčích kolektivů s úspěchy i neúspěchy jejich činnosti. Osvědčuje se zdůraznit efekt mimořádné odměny rychlostí jejího proplacení, případně i jejím zveřejněním²⁷. Je však nutné podotknout a zároveň zdůraznit nebezpečí toho, když se motivační odměny stávají rutinní záležitostí, když si lidé na ně zvykli jako na běžnou součást jejich kompenzace za práci, čímž ztrácejí svou účinnost. Poté nastávají i nepříjemné a trapné okamžiky v případě, že výsledky nebyly na požadované úrovni, uplynulo hodnotící období a odměny nebyly poskytnuty. Pro tyto motivační složky platí zásada jejich používání s rozumnou frekvencí a diferencovaně, zároveň se při tom vyplatí porovnat vlastní systém odměňování s okolními útvary, kdy toto nám může přinést zajímavé podněty.

²⁷ Blíže viz. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2005. str. 297 an.

7 PSYCHOLOGICKÁ ROVINA VÝKONU JEDNOTLIVÝCH KOMPETENCÍ VEDOUcíHO OBVODNíHO/MíSTNíHO ODDĚLENí POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Každý pracovník na vedoucí či řídicí funkci používá určité ověřené formy a metody poznávání a ovlivňování lidí, které slouží pro zvládnutí tak náročné práce, tedy práce s lidským potenciálem. V současné době v návaznosti na společenské a ekonomické změny se prosazuje trend, že vedle odborných managerských znalostí se reprezentuje psychologie jako další pilíř vzdělání řídicího pracovníka.

Řídicí činnost je založena na bezprostředním kontaktu s lidmi, a to jak s podřízenými, tak nadřízenými, ale také s lidmi, kteří do této struktury nepatří, ale jsou její činností nějakým způsobem ovlivňováni. Mimořádně důležitá je pro zdárný průběh jednání navenek této struktury důvěryhodnost. K získání důvěry je nezbytná schopnost řídicího pracovníka pochopit druhou stranu, tj. v tomto případě občana, také se nechá říci našeho zákazníka. To předpokládá nejen odborné znalosti, ale i vlastnosti morální a intelektuální. Konečně je nutné připomenout i význam způsobu vystupování a rovněž zevnějšek vedoucího pracovníka, jenž může odradit, ale i naopak – vzbudit okamžité sympatie. Autorita navenek je do značné míry dána již tím, že je podepřena prestiží určitého státního orgánu a pravomocí, kterou daný pracovník reprezentuje. Vedle vynucené autority je však mnohem více zdůraznit autoritu získanou na základě schopností řídicího pracovníka, jeho psychologické a profesionální připravenosti. Tato stránka je pro zdárné jednání s občanem mnohem přínosnější než vynucování si respektu hrozbou použití mocenských prostředků či okázalou prezentací rozdílu ve statutu vedoucího a občana.

Výše uvedené lze samozřejmě uplatnit i v hierarchii postavení řídicího pracovníka na svoje podřízené, kdy musí prokázat své schopnosti ovlivňovat, organizovat a přesvědčovat spolupracovníky s cílem splnit zadané a očekávané úkoly na své řídicí úrovni. Řídicí pracovník je především vedoucím kolektivu lidí. Svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky svých podřízených a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj.

Jedná se vlastně o způsob začlenění konkrétního jedince do skupinových vztahů, tedy o jeho sociální pozici. Celkové postavení osoby ve skupině je dáno funkcí jedince podle toho, jak se podílí na společné činnosti ve skupině. Ve formálních skupinách jsou funkce dány oficiálně např. ředitel, zástupce ředitele, řadový pracovník apod. I v neformálních skupinách postupně vznikají funkce, které jsou nutné pro život skupiny. Vnější způsob realizace funkce se nazývá role. Každá funkce totiž vyžaduje na jejím nositeli určité předepsané a skupinou očekávané chování. Výsledný projev individua v takové roli je však vedle předepsaného ovlivněn individuálními zvláštnostmi jejího nositele. Z toho také vyplývá, že i řídicí funkci realizuje každý jedinec jinak. Z vlastní zkušenosti se tyto rozdíly a pohledy na vedení obvodních oddělení projevují na pravidelných měsíčních poradách vedoucích obvodních oddělení na územním odboru. Mnohdy jsou názory vedoucích poměrně odlišné a výsledný cíl je nakonec na každém oddělení zajišťován rozdílnými metodami.

Celková pozice řídicího pracovníka nevyplývá jen z pravomocí a povinností funkce, ale současně ze skutečnosti, nakolik je oblíben, neformálně respektován a uznáván ostatními. Tato neformální hodnota pozice je označována jako status. Vysoká funkce, jak je známo, může být devalvována nízkým statusem (neoblíbený vedoucí). To je však zároveň ovlivňováno způsobem realizace dané funkce. Je dobré mít na paměti, že v kolektivu lidí existují vzájemné vztahy mezi jejími členy. Formální jsou utvářeny důsledkem společné činnosti a vyplývají z nutnosti spolupráce při dosahování společných cílů. Naproti tomu podle vzájemných sympatií a antipatií se vytvářejí vztahy neformální (interpersonální).

Pokud tyto vztahy v kolektivu řídicí pracovník nezná, nemůže pomýšlet na efektivní zásahy do jeho činnosti. Autorita úřední, plynoucí ze jmenování do funkce vedoucího pracovníka, sama o sobě nepostačuje k získání skutečného neformálního uznání od členů kolektivu.

Při výčtu toho, co by měl mít každý řídicí pracovník na paměti, nelze opomenout ani způsoby řízení spolupracovníků, o kterých se zmíníme v následující části. O této činnosti se často hovoří jako o umění dosahovat prostřednictvím podřízených zadané a vytyčené cíle. Proto je řídicí, tzv. manažerské funkci vedení lidí v současné době věnována výrazná pozornost. Jde vlastně o vytváření a účinné využívání schopností,

dovedností a umění řídicích pracovníků usměrňovat, stimulovat a motivovat své podřízené ke kvalitnímu, aktivnímu, popřípadě tvůrčímu plnění cílů jejich práce. V teorii managementu jsou jako hraniční uváděny dvě metody při řízení svých podřízených tzv. „tvrdého“ a „měkkého“ vedení a to samozřejmě diferencovaně podle různých podmínek a pro různé řízené pracovníky. První z této extrémní meze vychází z předpokladu, že průměrný pracovník považuje svou práci pouze za zdroj obživy, z čehož plyne, že se nesnaží projevovat nadbytečnou aktivitu, s pracovištěm ho nespojuje žádné významnější pouto a snaží se kladeným úkolům všemožně vyhýbat. Takovému typu naprosto vyhovuje, že je řízen svým vedoucím. Pokud by tedy řídicí pracovník vyšel z těchto extrémních předpokladů, pak logicky dospěje k nutnosti vedení lidí pomocí centrální rozhodovací pravomoci. Toto vedení se označuje jako autoritativní resp. autokratické.

Naproti uvedenému, při druhém krajním vymezení se vychází z toho, že podřízený má dobrý vztah k práci, zaměstnání a kolektivu, který tento vztah opětuje. Podřízený se ztotožňuje s posláním a cíli svého kolektivu a aktivně se angažuje při jejich plnění. Nebere tedy svou práci jako nezbytnou nutnost jen k zajištění svých existenčních potřeb, ale využívá ji i pro přirozené uplatnění svých získaných schopností, znalostí a dovedností. Z výše uvedeného tedy pro vedoucího pracovníka plyne, aby preferoval volný, demokratický styl řízení svých podřízených. Takové řízení lze tedy označit jako naprosto liberální, resp. demokratické či nedirektivní vedení. Předpokládá to využití samostatného, aktivního a iniciativního rozhodování podřízených pracovníků.²⁸ Kontrolní činnost tedy vedoucí pracovník omezí jen na míru nezbytně nutnou a to zejména na konečné výsledky práce. V současných moderních metodách řízení a vedení lidí se míra preferencí přiklání k řízení demokratickému a nedirektivnímu, přesto bychom měli hledat jako nejvýhodnější řešení spíše kompromis obou zmíněných krajních možností. Musíme si uvědomit, že podřízení nejsou vyložene jenom s kladnými či zápornými vlastnostmi, ale je v nich od každého kousek a to v rozdílné míře podle jejich osobnosti, charakteru a prostředí, kde pracovali a pracují.²⁹ Záleží i na vedoucím kolektivu, jak dokáže poznat tu správnou míru pro uplatnění některé z teorií vedení svých podřízených v konkrétních podmínkách. Je třeba si také uvědomit, že policie je ozbrojeným a represivním sborem, kdy je třeba brát na zřetel, že v určitých oblastech by mělo převládat pouze direktivní vedení lidí s ohledem

²⁸ Blíže viz. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. 2.vyd. Praha : Management Press, 1996. str. 120 an.

²⁹ Blíže viz. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. 2.vyd. Praha : Management Press, 1996. str. 131 an.

na splnění pokynu bez jakéhokoli diskutování, především s ohledem např. na používání a manipulaci se zbraní apod. Rozhodujícím faktorem volby výše uvedených teorií řízení jsou specifika různých oblastí činnosti kolektivu i charakteristiky lidí, včetně jejich vedoucího. Přestože jsem zastáncem spíše demokratického způsobu vedení, tvrdě autoritativní způsob uplatňuji například při instruktáži a následném velení při nočních bezpečnostních akcích zaměřených na pátrání po osobách nebo při kontrolách na podávání alkoholu mladistvým.

Z tohoto hlediska je vedení lidí spíše uměním specifické volby, než souborem pravidel pro stanovení postupů, jak podřízené v diferencovaných podmínkách vést. Stejný vedoucí musí vůči stejným podřízeným nezbytně volit v rozdílných podmínkách rozdílné metody jejich vedení a řízení, resp. měnit míru svobody jejich rozhodování.

Znát kořeny dnešního manažerského myšlení a jednání by mělo patřit k základnímu vzdělání vedoucích pracovníků. Nelze tedy ani opomenout různé faktory, zejména psychologické a sociální, které výrazně ovlivňují podmínky a výsledky řídicí práce. K vnitřnímu faktoru patří zejména samotná osobnost vedoucího pracovníka, která není samozřejmě vymezena zcela jednoznačně. Jedná se vlastně o souhrn všech psychologických zvláštností vytvářejících individualitu jedince. Psychické vlastnosti tvoří tedy určitý inventář osobnosti. Jsou to dlouhodobé, mnohdy celoživotní stránky lidské osobnosti, určující zaměřenost člověka. Usuzujeme na ně na základě jeho zvláštního, relativně stálého chování. Vlastnosti jednotlivou osobnost ozvlášťují, odlišují od jiné. Na individuálním vývoji osobnosti také záleží, jak se vrozené dispozice doplňují a obohacují vlastnostmi získanými. Mezi nejdůležitější vlastnosti osobnosti jistě patří charakter a temperament.

Faktory, které ovlivňují osobnost zejména vedoucích pracovníků v policii a mají přímý dopad na vykonávanou práci jsou určitě i frustrace a stres, které přímo ovlivní výsledky naší činnosti. Pro vedoucího v rámci policie, který musí přijímat rozhodnutí platí, že často musí rychle přijmout rozhodnutí, i když má pouze velmi málo potřebných informací nebo mnohdy má informací až zbytečně hodně. Tímto se vedoucí ocitá často ve velmi vypjatých stresových či frustračních situacích. *„Frustrací se rozumí takové situace, kdy vnější či vnitřní překážky blokují možnost uspokojení aktualizovaných potřeb jedince a stres je spojován se situacemi, kdy se od jedince vyžadují sice obvyklé a osvojené*

činnosti, ovšem za ztížených či tísnivých podmínek pro jejich realizaci, např. časovým deficitem nebo pocitem zvýšené výjimečné odpovědnosti apod.“³⁰ Takový stav má jistě velký vliv na momentální nasazení a plnění zadaných úkolů ve prospěch svůj, ale i kolektivu. Všechny dosud uvedené vnitřní faktory, které ovlivňují osobnost, se v různé míře projevují navenek do řídicí činnosti vedoucích pracovníků, ale také do sestavení obecných zásad neoptimalnějších kritérií a podmínek pro výběr podřízených.

Právě získání kvalitních podřízených se v managementu zdůrazňuje konstatováním, že vedoucí pracovník může úspěšně zvládnout svou řídicí funkci efektivním rozdělením činností mezi své podřízené. Proto je nutné otázkám výběru podřízených věnovat mimořádnou pozornost. Výchozím předpokladem možné spolupráce vedoucího se svými podřízenými, chceme-li spolupracovníky, je nezbytnost stanovení jejich potřeb a pak následné zajištění plnění úkolů. To se obecně v managementu děje pomocí interního a externího náboru. „*Interní výběr je snadnější a obecně je považován za efektivnější formu než nábor externí. Využívá především dokumentované a ústní informace o profesních, kvalifikačních, motivačních a jiných potřebných předpokladech podřízených pracovníků, kteří by mohli být využiti pro uvažované činnosti. Z toho plyne odůvodnění vedení vhodným způsobem průběžného hodnocení podřízených s předpokládaným postupem v zaměstnání. Externí nábor má jako první cíl zajištění vhodných kandidátů na potřebné funkce. Navazuje další výběr, většinou ve formě určitého přijímacího řízení, který by měli provést odborníci s účastí řídicího pracovníka budoucího zaměstnance.*“³¹ Záleží samozřejmě na účelnosti a potřebnosti takového přijímacího řízení. Externí nábor má určité riziko, k jehož snížení, aby např. nedošlo k přijetí nevhodného pracovníka, se používají různé postupy. Především půjde o využití informací či doporučení od předcházejícího zaměstnavatele, ze škol, od zájmových či profesních svazů atd. Nemalý vliv na stimulaci pracovníků a jejich motivaci dosahovat profesionálních výsledků má i způsob a možnosti ohodnocení jejich vykonané práce. Hodnocení podřízených je součástí práce vedoucího. Slouží k odhalení rezerv lidských zdrojů, změnám odměňování, stimulace a motivace. Naproti tomu jsou nutná i hodnocení, jež si kladou za cíl zabránit negativnímu chování v řadách podřízených pracovníků.

³⁰ ČÍRTKOVÁ, L., *Policejní psychologie*. 4. rozšířené vyd. Praha : Portál, 2004. str. 125

³¹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. 2. vyd. Praha : Management Press, 1996. str. 117

ZÁVĚR

Z výše uvedeného je patrné, že výkon funkce vedoucího obvodního oddělení Police ČR je značně náročný, a to jak po stránce odborné, tak i psychologické. Vedoucí oddělení musí brát na zřetel veškeré normativní předpisy, nařízení vedoucích funkcionářů i samotnou bezpečnostní situaci a musí je uplatňovat s přihlédnutím ke všem prověřeným pravidlům řízení lidí. Vedoucí oddělení je garantem činnosti základního článku služby pořádkové policie, proto musí své podřízené vést, motivovat je, reagovat na jejich potřeby, ale musí umět i trestat. Denně vyhodnocuje a analyzuje výskyt trestné činnosti a dle toho zaměřuje výkon služby jednotlivých policistů a to s přihlédnutím k principům community policing. Připravuje a plánuje nejefektivnější výkon služby s cílem plnit veškeré stanovené úkoly. S tím souvisí i nevhodnější nasazení sil a prostředků. Při své řídicí činnosti musí vycházet primárně ze zákonů a interních normativních norem. Třídí získané informace od svých podřízených a koordinuje jejich činnost v územních částech obvodu. Závažné poznatky postupuje specializovaným službám, se kterými i konzultuje další získané informace, zejména k dalším osobám, tak aby nedocházelo ke třštění sil. Je také důležité podotknout, že vedoucí oddělení musí svým podřízeným vštípit jednoznačnost toku informací a vedoucí je při tom ten článek, který je dokáže vyhodnotit a využít pro dosažení úspěchu v boji s trestnou činností. Vedoucí oddělení musí také umět přijímat rozhodnutí a za těmito si stát a obhájit je. To je v dnešní policii někdy trochu problematické, kdy všichni mají k věci co říci, ale nejsou schopni, ani ochotni danou věc rozhodnout.

Policisté zařazení na obvodním oddělení jsou také nejčastěji v kontaktu s občanskou veřejností a jejich jednání a vystupování tvoří velký podíl na celkovém obrazu policie jako celku před veřejností. Jak vyplývá z průzkumu veřejného mínění společnosti CVVM o pocitu bezpečí a spokojenosti občanů s činností policie, který byl zveřejněn v průběhu roku 2010, je více než 50 % občanů v rámci celé České republiky spokojeno s prací republikové policie, avšak 45 % občanů spokojeno není. Z výzkumu dále vyplývá, že od roku 2002 se dokonce spokojenost s prací policie v místě bydliště snížila³². Myslím si, že výsledky průzkumu mohou do jisté míry souviset i se současnými

³² Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. Pocit bezpečí a spokojenost s činností policie. OB 100122 [cit. 23.7.2010]. Dostupné na World Wide Web: < <http://www.cvvm.cas.cz/index.php?lang=0&disp=zpravy&r=1&shw=100996>>

hromadnými odchody zkušených policistů a také dnešním mediálním obrazem policie, kdy jsou často vyzdvihovány spíše neúspěchy nad úspěchy. Do budoucna je tedy neustále co zlepšovat. Policie musí pružně reagovat na nové podněty a čelit novým výzvám.

Na úplný závěr bych chtěl přidat několik poznámek. Tuto práci dopisuji v polovině března roku 2011. Vzhledem k velmi omezeným a seškrtaným výdajům nejen v rezortu Ministerstva vnitra České republiky, kterými se vláda snaží zamezit dalšímu zadlužování této země, se tato skutečnost začíná citelně projevovat v praktickém výkonu služby celé policie. Po několika odchodových vlnách, kdy odešli déle sloužící zkušení policisté, teď práci na základních útvarech zastávají často mladí policisté, mnohdy i v nedostatečném počtu. Tito mají pouze omezené teoretické znalosti, ale žádné praktické zkušenosti, které již ani nemají od koho získat. Dalším demotivujícím prvkem je oficiální i skryté snižování platů policistů. Mnozí toto považují za nejnepříjemnější opatření, hledají se viníci a jsou v plném proudu podpisové petice. Na základě mých zkušeností je však pro policii i občany nejdůležitější, aby Policie ČR měla svoji prestiž a vážnost, tak jak jsem to mohl pozorovat v zemích západní Evropy, zvláště pak v Anglii.

Přestože všichni politici prohlašují, že policie musí být nestranná a apolitická, je často médií nebo právě politiky zneužívána, ať už kladně nebo záporně, ve prospěch té či oné politické strany. Pokud by to na práci nás „dole“ nemělo žádný vliv, nezmínil bych to, ale po zkušenostech od roku 1991 vím, že po každých volbách a výměnách nejvyšších představitelů přišlo vždy tolik různých organizačních změn, nařízeních, strukturálních obměn po linii řízení, změn kompetencí a nastolení nových vizí, že to činnost policie v konečném důsledku vždy jen poškodilo. Z mého pohledu vedoucího obvodního oddělení, zvláště odchod zkušených policistů, kteří citelně chybí a nárůstu administrativy a předpisů, ve kterých je orientace v praxi velmi obtížná. Tímto závěrem jsem chtěl dokreslit, že kompetence vedoucího obvodního oddělení Policie ČR jsou v neposlední řadě ovlivněny i těmito změnami.

POUŽITÁ LITERATURA A DOKUMENTY

Literární zdroje

BARTOŠOVÁ, H. *Management II.* Praha : PA ČR, 2005. ISBN 978-80-7399-722-4

BÍLEK, P., DUFKOVÁ, I., ZLÁMAL, J. *Policie a lidská práva.* Praha : Tiskárny MV, 2000. ISBN 80-85821-94-X

ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie.* Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-931-3

DALECKÝ, J., FILÁK, A., CHMELA, Z., ZÁMEK, D. *Vybrané problémy služby pořádkové policie.* Praha: Vydavatelství PA ČR, 2009. ISBN 978-80-7251-303-1

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 3. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-0333-3

KŘÍŽ, M. *Řešení krizových situací při výkonu služby.* 1. vyd. Praha : Tiskárny MV, 1999. ISBN 80-85821-83-4

MACEK, P., FILÁK, A. *Pořádková činnost policie.* Praha: Vydavatelství POLICE HISTORY, 2002. ISBN 80-86477-10-X

MACEK, P., FILÁK, A. *Základy teorie policejně bezpečnostní činnosti.* Praha: Vydavatelství POLICE HISTORY, 2004. ISBN 80-86477-21-5

MACEK, P., KVÍČALA, L. *Základní útvary služby pořádkové policie.* Praha: Vydavatelství Policejní akademie České republiky, 1998. ISBN 80-86477-03-7

ŠÁMAL, P. A KOLEKTIV. *Trestní řád s komentářem.* 6.vyd. Praha : C.H.Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-043-0

ŠÁMAL, P., PÚRY, F., RIZMAN, S., KRATOCHVÍL, L. *Trestní zákoník s komentářem.* Praha : C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-178-9

TÓTH, J. *Vybrané problémy teorie a praxe velení*. Praha: Vydavatelství PA ČR, 2007, ISBN 978-80-7251-240-9

TROJANOWICZ, R., KAPPELER, E., GAINES, K., BUCQUEROUX, B.
Community policing : A Contemporary Perspective. Cincinnati : Anderson Publishing Co., 1998.

VAVERA, F. *Zákon o policii s komentářem*. Plzeň : Nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7380-160-1

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press, 1996, ISBN 80-85943-19-0

Legislativní dokumenty

Česko. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky ve znění pozdějších ústavních zákonů.

Česko. Ústavní zákon č. 2/1993 Listina základních práv a svobod ve znění pozdějšího ústavního zákona.

Česko. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky ve znění pozdějších novel a doplňků. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2008, částka 91.

Česko. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů ve znění pozdějších novel a doplňků. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2003, částka 121

Česko. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník ve znění ozděných novel a doplňků. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2009, částka 11

Česko. Zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním ve znění pozdějších novel a doplňků. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1961, částka 66

Česko. Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích ve znění pozdějších novel a doplňků. In Sběrka zákonů, Česká republika. 1990, částka 35

Interní akty řízení

Policejní prezidium České republiky. *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 110/2008, o plnění úkolů služby pořádkové policie a služby železniční policie.*

Policejní prezidium České republiky. *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.*

Policejní prezidium České republiky. *Pokyn č. 18 ředitele ředitelství pro řízení lidských zdrojů policejního prezidia České republiky ze dne 14. 7. 2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.*

Policejní prezidium České republiky. *Rozkaz policejního prezidenta č. 1/2009 o profesní etice Policie České republiky.*

Policejní prezidium České republiky. *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 30/2009, o plnění úkolů v trestním řízení.*

Policejní prezidium České republiky. *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 83/2006, kterým se upravuje postup orgánů Policie České republiky v souvislosti s řízením o přestupcích.*

Elektronické zdroje

Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. Pocit bezpečí a spokojenost s činností policie. OB 100122 [cit. 23. července 2010]. Dostupné na World Wide Web:

< <http://www.cvvm.cas.cz/index.php?lang=0&disp=zpravy&r=1&shw=100996>>

FIELDING, N. *Community policing*. New York : Oxford University Press. 1995

[cit. 5. března 2010]. Dostupné na World Wide Web:

<http://www.google.com/books?hl=cs&lr=&id=aMgNjIkrcfQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=UK+community+policing&ots=y8Fqcv46r6&sig=RLD_GRVHqpqrh30ztjsYZeBMzjc#v=onepage&q&f=false>

MAWBY, R. *Policing Across the World*. Abingdon : Routledge. 1999

[cit. 5. března 2010]. Dostupné na World Wide Web:

<http://www.google.com/books?hl=cs&lr=&id=i09VcgS89qwC&oi=fnd&pg=PA167&dq=UK+community+policing&ots=WPeqUdLETR&sig=_W3WKFd_OisLo_OCGx-WypnRMP8#v=onepage&q=UK%20community%20policing&f=false>