

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

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**MANAŽER A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ  
V RÁMCI POLICIE ČR**

**Autor práce:** Michal Vlasatý, DiS.  
**Studijní obor:** Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě  
**Forma studia:** Kombinovaná  
**Vedoucí práce:** doc. Ing. Skořepa Ladislav, Ph.D.  
**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.

.....

Touto cestou bych chtěl poděkovat doc. Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za cenné rady a připomínky během psaní mé bakalářské práce.

## ABSTRAKT

VLASATÝ, M. *Manažer a řízení lidských zdrojů v rámci Policie ČR: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2011. 59 s. Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Skořepa Ladislav, Ph.D.

**Klíčová slova:** management, manažer, manažerské funkce, řízení lidských zdrojů, společenské uznání

Tématem mé bakalářské práce je *Manažer a řízení lidských zdrojů*. První část je zaměřena na osobnost manažera, definici, vysvětlení a popis základních manažerských funkcí a stylů řízení manažera. Ve druhé části je popsána role manažera při řízení lidských zdrojů v rámci Policie ČR a postupy manažera při ovlivňování pracovního výkonu prostřednictvím motivace policistů. Třetí část je věnována shrnutí a ověření teoretických závěrů, které jsou uváděny v jednotlivých kapitolách. V této třetí části jsem se snažil pomocí dotazníků zjistit skutečné motivační faktory ovlivňující podstatu a povahu pracovního výkonu policistů. Současně jsem se pokusil vytvořit určitý model postupů policejního manažera, který by měl vést k plnému zapojení policistů při dosahování cílů příslušného útvaru, k pozitivnímu ovlivňování jejich pracovní výkonnosti a tím i vyšší prestiži a společenskému uznání práce Policie ČR.

## ABSTRACT

VLASATÝ, M. *Manager and Human Resource Management within the Police of the Czech Republic: Bachelor thesis*. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2011. 59 p. Supervisor: doc. Ing. Skořepa Ladislav, Ph.D.

**Keywords:** management, manager, managerial functions, human resource management, social appreciation.

The theme of my bachelor thesis is *Manager and human resource management*. The first section focuses on the personality of manager and it further deals with the definition, explanation and description of basic manager functions and styles. The second section describes the role of the manager in the human resource management within the Police of the Czech Republic and the managerial techniques how to influence policemen's working performance through the motivation. The third section applies to research and summarizes of theoretical conclusions that are mentioned in the individual chapters. In this third part I try to find out through questionnaires the real motivation factors that are affecting the principle and character of the policemen's working output. Finally, I attempted to create the particular model of police manager's procedures which should lead to the policemen's full engagement in the achieving of the certain police unit's goals, to the positive influence of their working efficiency and thereby to the higher prestige and social appreciation of the work of the Police of the Czech Republic.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 OSOBNOST MANAŽERA, MANAŽERSKÉ FUNKCE, STYLY ŘÍZENÍ</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Osobnost manažera</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 Manažerské funkce</b> .....	<b>9</b>
1.2.1 Plánování.....	9
1.2.2 Organizování.....	9
1.2.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků.....	10
1.2.4 Vedení lidí.....	10
1.2.5 Kontrola.....	12
<b>1.3 Styly řízení</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 Motivace</b> .....	<b>14</b>
1.4.1 Proces motivace.....	15
1.4.2 Teorie motivace.....	16
<b>1.5 Komunikace</b> .....	<b>19</b>
<b>2 ROLE MANAŽERA PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V RÁMCI POLICIE ČR</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 Ovlivňování pracovního výkonu prostřednictvím motivace policistů</b> .....	<b>23</b>
2.1.1 Osobnost policejního manažera.....	24
2.1.2 Ocenění – odměňování.....	24
2.1.3 Pracovní podmínky.....	27
2.1.4 Obohacení práce.....	28
<b>3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>32</b>
<b>3.1 Shrnutí dotazníkového šetření</b> .....	<b>44</b>
<b>3.2 Model manažerského postupu policejního manažera</b> .....	<b>47</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>53</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>54</b>
Příloha I: Dotazník zaměřený na otázku motivace policistů.....	54

## ÚVOD

V současné době probíhají u Policie České republiky (dále jen PČR) rozsáhlé organizační a strukturální změny. Neustále se zvyšují požadavky na činnost PČR, především se kladou značné nároky na jednotlivé policisty, na jejich morální a osobnostní vlastnosti. Profese policistů má výrazně tvůrčí charakter. Za těchto okolností vystupují stále více do popředí otázky formování osobnosti policisty a u vedoucích pracovníků rozvíjení manažerských metod k pozitivnímu ovlivňování pracovního výkonu policistů. Metody efektivního vedení lidí u PČR a postupy policejních manažerů jsou zcela jistě odlišné od metod klasického managementu, například výrobních podniků. Tyto odlišnosti jsou dány zejména rozdílností náplně práce a vojenským systémem řízení v jedné z největších státních organizací, jakou Policie České republiky bezesporu je. Z uvedených důvodů i na základě svých praktických zkušeností se službou u PČR jsem si vybral jako téma své bakalářské práce problematiku osobnosti policejního manažera a řízení lidských zdrojů v rámci Policie ČR.

Cílem předložené bakalářské práce však bude nejen teoretické shrnutí otázek manažerské osobnosti, významu řízení lidských zdrojů a postupů manažera při ovlivňování pracovní výkonnosti, ale také vytvoření určitého modelu postupů policejního manažera, který by měl vést k plnému zapojení policistů při dosahování cílů příslušného útvaru, k pozitivnímu ovlivňování jejich pracovní výkonnosti a tím i vyšší prestiži a společenskému uznání práce Policie ČR jako celku.

Ke splnění tohoto cíle jsem práci rozvrhl do tří kapitol. První kapitola je zaměřena na osobnost manažera, definici, vysvětlení a popis základních manažerských funkcí a stylů řízení manažera. Ve druhé části je popsána role manažera při řízení lidských zdrojů v rámci Policie ČR, postupy manažera při ovlivňování pracovního výkonu, úprava pracovní atmosféry jako zdroje ovlivňování pracovního výkonu, a také ovlivňování pracovního výkonu prostřednictvím motivace policistů. Třetí část je věnována shrnutí teoretických závěrů, které jsou uváděny v jednotlivých kapitolách a zjištění skutečných motivačních faktorů mezi policisty základních útvarů, v rámci Krajského ředitelství policie Zlínského kraje, pomocí dotazníkového šetření, jehož cílem je ověření a porovnání manažerských technik policejního manažera se skutečně zjištěnými motivačními faktory.

# 1 OSOBNOST MANAŽERA, MANAŽERSKÉ FUNKCE, STYLY ŘÍZENÍ

## 1.1 Osobnost manažera

Předpokladem efektivního vedení lidí k vyšší výkonnosti je především osobnost manažera. Osobnost manažera má totiž podstatný vliv jak na atmosféru, která v týmu panuje, tak i na jeho výkon. Nejjednodušší definicí pojmu „manažer“ je, že je to člověk, vedoucí pracovník, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle. Podstatná je určitá míra vzájemné důvěry mezi manažerem a vedenými pracovníky. Znamená to, že zaměstnanci nebudou pouze slepě plnit úkoly vyplývající z pracovní smlouvy, ale sami se budou podílet na definování cílů své práce a procesech, které k nim směřují. Cílem manažera je, za použití kombinace nástrojů vedení, vytvořit pracovní tým a pomáhat mu dosáhnout podnikových cílů tím, že nepatrnými zásahy koriguje nepřesnosti a nedostatky.

Manažeři nesmějí nikdy stát mimo skupinu a pouze vydávat rozkazy a čekat jejich automatické plnění. Úspěšný manažer pracuje s lidmi. Znalost sebe sama, schopnost sebehodnocení jsou dispozice pro produktivní osobní a mezilidské fungování a zejména také pro efektivní vedení lidí.

S manažerskou profesí úzce souvisí autorita vedoucího pracovníka. Rozlišuje se statutární autorita, někdy také nazývána formální autorita (je získána automaticky zařazením se do funkce), charismatická autorita (je přirozenou autoritou osobnosti) a odborná autorita (je autoritou znalostí). Otázkou je, zda je formální autorita vnímána pozitivně nebo negativně podřízenými pracovníky. Je-li manažer akceptován pozitivně, může získat autoritu pro své silné charisma nebo na základě svých odborných znalostí a dovedností.

Význam řízení lidských zdrojů tkví mimo jiné v řešení důsledků organizačních rozhodnutí pro produktivitu a podmínky, za nichž pracují zaměstnanci podniku.

Význam a hlavní účel řízení lidských zdrojů je v realizaci potenciálu zaměstnanců a v konstalaci skutečnosti, že zaměstnanci nepředstavují jen nutné výdaje a náklady v podnikání, ale jsou nejdůležitějším jměním, zdrojem konkurenční výhody, a tedy investicí produkující významnou přidanou hodnotu.



Smyslem řízení lidských zdrojů je:

- vytvářet prostředí, které umožní vzdělávat a motivovat podřízené zaměstnance
- rozvíjet sociální potenciál
- posilňovat vzájemné vztahy a podporovat práci uvnitř organizace
- řízení změn (podporovat změny či působit jako stabilizační faktor)
- v zájmu fungování služeb poskytnout celou řadu služeb

## 1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává ve své práci. Typické činnosti manažerů jsou:

- plánování
- organizování
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění
- vedení lidí
- kontrola

### 1.2.1 Plánování

Plánovací proces lze charakterizovat jako cílově orientovaný rozhodovací proces, tzn. jako proces, který vychází z určení cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout.

Podstata plánování:

- prostředek k dosažení záměru a cílů organizace
- prioritizace plánování v systému manažerských funkcí
- využití plánování všemi manažerskými funkcemi
- prostředek k efektivní realizaci všech činností

### 1.2.2 Organizování

Organizování lze definovat jako informační proces vymezení činností se záměrem zajistit cíl plánu.

V uvedené definici lze chápat organizování jako:

- vymezení toho, co má kdo dělat
- odstranění organizačních překážek
- existence rozhodovací a komunikační sítě nezbytné k řešení očekávaných problémů

### 1.2.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků

Cílem personálního plánování je analyzovat a stanovit budoucí potřebu pracovníků (nábor, výběr, vznik, průběh a skončení pracovního poměru). Důraz se však klade na profesní a kvalifikační předpoklady spolupracovníků, resp. jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky. Dochází k řízení nezbytných úloh výběru a rozmisťování pracovníků, tedy posouzení, který typ pracovníka je vhodný pro určité místo. Dalším úkolem v rámci personalistiky je zajišťovat jejich další vzdělávání a perspektivní personální rozvoj, rozvoj podnikové kultury (tvorba etických kodexů), péče o zaměstnance (sociální programy), odborná podpora v oblastech pracovního práva, psychologie atd.

### 1.2.4 Vedení lidí

Vedení lidí se řadí k základním manažerským funkcím a je spolu s personálním plánováním považováno za specifickou oblast činností vztahující se k lidem. Pojem vedení lidí v zásadě znamená uskutečňovat něco prostřednictvím druhých. Lidé obvykle následují toho, o kom jsou přesvědčeni, že pochopil jejich tužby, přání a potřeby a snaží se je zabezpečit. Někdo musí lidem ukázat cestu a zajistit, aby se lidé po ní vydali. Vedení lidí lze tedy definovat jako určité umění či proces ovlivňování, podněcování, využívání a motivování podřízených pracovníků takovým způsobem, aby se snažili dosahovat žádoucích výsledků.

- Vedení lidí má dvě stránky: **artistní** ( vedení jako umění) a **scientistní** (vedení jako věda).

Jednou z nejznámějších teorií o vedení lidí je teorie „X“ a „Y“ **D. McGregora**. McGregor vymezil dva přístupy k vnímání lidské povahy. Je nutné zdůraznit, že v praxi

se ani jedna z teorií nevyskytuje v čisté podobě. Moderní management se ovšem více přiklání k teorii Y.

**Teorie X** vychází z toho, že:

- průměrný člověk má přirozený odpor k práci a z tohoto důvodu se vyhýbá práci
- odpor lze chápat jako určitou vrozenou vlastnost, a proto musí být pracovníci k výkonům nuceni, musí být kontrolováni, usměrňováni a musí jim hrozit postih za případné nesplnění cílů organizace
- průměrný člověk dává přednost tomu, aby byl řízen, neměl žádnou odpovědnost, nemá ctižádost, jen touží po jistotě

Manažer v tomto případě preferuje tzv. „vedení tvrdé ruky“, kdy nedůvěřuje svým podřízeným, vede je k disciplíně, většinou formou striktního zadávání úkolů a následnou kontrolou jejich plnění.

**Teorie Y** vychází z toho, že:

- pracovník má potřebu uplatnit se a pracovat, je iniciativní a nemusí být v zásadě kontrolován
- vynaložení maximální fyzické a duševní snahy v práci je přirozené, stejně jako odpočinek a hra
- ztotožnění s cíli organizace je přímo úměrné předpokládanému úspěchu a následné odměně

Manažer v tomto případě využívá „měkké metody“ vedení, kdy vytváří takové prostředí, ve kterém mají podřízení možnost se podílet na rozhodování.

Vedení lidí se uskutečňuje pomocí přímého působení, tj. ukládání úkolů konkrétním osobám za přímého dohledu na aktivitu pracovníků. Zároveň jsou používány i formy nepřímého působení v podobě motivace pracovníků. Vzájemnou kombinací přímého a nepřímého působení se zvyšuje účinnost vedení. Z toho vyplývá, že úspěšné vedení lidí v podstatě spočívá:

- v osobnosti manažera
- v účinném motivování spolupracovníků
- v efektivním způsobu komunikace

### 1.2.5 Kontrola

Podstatou kontroly je srovnání toho, jak jsou plněny plány cíle organizace se skutečným stavem. Zjištěné odchylky jsou důležitými informacemi pro další rozhodovací procesy na všech úrovních řízení. Posláním kontroly je včasné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám. Smysl kontroly není v pouhé informaci, postihu, ale především v jejím vlivu na budoucnost, na lepší výsledky a na rozvoj organizace.

## 1.3 Styly řízení

Dalším důležitým faktorem v osobnosti manažera jsou tzv. styly řízení. Styl vedení lidí je možno charakterizovat jako osobitý a specifický způsob využívání prostředků, metod, pravidel a technik vedení manažerem. Je konkrétním vnějším projevem manažera, který se především projevuje v jeho chování a vychází z vlastností a rysů osobnosti manažera. Styl řízení do značné míry ovlivňuje výsledky každé skupiny.

Touto problematikou se již zabývala celá řada autorů. Nejčastěji uváděnou typologií stylů je typologie **K. Lewina**, která rozlišuje tři základní styly vedení lidí.

**Autokratický** styl vedení je typický v tom, že manažer rozhoduje sám, svá rozhodnutí sděluje pouze formou příkazů a očekává jejich automatické včasné a přesné splnění. Vedoucí pracovník stojí nad skupinou podřízených a udržuje si od nich znatelný odstup. Komunikace je jednoduchá, motivace je založena na statutární autoritě a využívá rovněž tresty.

**Demokratický** styl vedení je charakteristický v tom, že manažer považuje své podřízené za spolupracovníky, podněcuje je k angažovanosti a spoluúčasti na rozhodování o předložených úkolech, respektuje jejich připomínky a návrhy, zvyšuje jejich iniciativu a samostatnost. Komunikace je otevřená, ale složitější, je zde účinná motivace.

**Liberalní** styl vedení spočívá v tom, že vedoucí manažer je shovívavý, pracovníkům poskytuje značnou volnost v jejich činnosti a téměř do ní nezasahuje. Jinými slovy, vedoucí pracovník splývá s řízenou skupinou. Manažer nerozhoduje o ničem a vyhýbá se i těm rozhodnutím, pro které má jediné on sám kompetence.

Dalším přístupem je typologie **R. Likerta** popisující kvalifikaci stylů vedení následovně.

- *Exploativně autoritativní systém* je založený na poznání, že vůdce jedná autokraticky, nedůvěřuje svým podřízeným, komunikuje s nimi jen formou příkazů a užívá negativní motivace.
- V *laskavě autoritativním systému* převažuje autoritativní složka, ale manažer má již vytvořenou jistou míru důvěry v podřízené, které motivuje kombinací odměn a trestů. Delegace rozhodování je u tohoto stylu je minimální.
- *Konzultativní systém* je charakteristický vzájemnou obousměrnou komunikací mezi vedoucími a podřízenými, kdy manažer konzultuje se svými podřízenými některé své názory. Je zde jen částečná delegace v rozhodování. Motivace je obvykle pozitivní.
- *Participativně skupinový systém* je založen na plné důvěře vedoucího v podřízené, spoluúčasti na rozhodování, a pozitivní motivací. Manažer vytváří příznivé pracovní klima, probíhá neformální oboustranná komunikace.

Další možnou teorií je tzv. *manažerská mřížka*, která charakterizuje chování manažerů. Jejich autory jsou **R. Blake** a **J. Moutonová**, kteří se inspirovali Likertovou typologií. Výsledkem je matice, která vychází ze dvou dimenzí: manažer se orientuje na cíl nebo na potřeby podřízených. Tato matice se skládá z 9 x 9 políček, které představují 81 možných kombinací chování vedoucích manažerů, pokud jde o řízení práce a ovlivňování pracovníků. Podle tohoto grafu lze posoudit, kde se manažer co do stylu nachází.

Skupiny manažerů dle manažerské mřížky:

- *Manažerský styl 1.1* je založen na tom, že manažeři mají minimální zájem o podřízené a o práci, v podstatě se manažeři starají pouze o sebe.
- *Manažerský styl 1.9* je charakterizován výrazným zájmem manažera o podřízené, ale je málo orientovaný na vlastní výkon a plnění cílů.
- *Manažerský styl 9.1* je založen na tom, že manažer je soustředěný pouze na dosahování vysokých pracovních výkonů. Jedná se o autokratického manažera, který nemá žádný zájem o podřízené.

- *Manažerský styl 9.9* je stylem tzv. týmových manažerů. To znamená, že tento styl spojuje maximální zájem manažera o výkony i podřízené a dosahuje tak vysokých výkonů.
- *Manažerský styl je 5.5* je chápán jako rovnováha mezi pracovním výkonem a dobrými mezilidskými vztahy.

## 1.4 Motivace

*„Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.“<sup>1</sup>*

Jedním z nejobtížnějších problémů, se kterým se setkává každý manažer, je vhodná a účinná motivace podřízených, tzn. dlouhodobé udržení jejich snahy o vysoký pracovní výkon. Vhodný způsob motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonu lidí. Udržování vysoké úrovně motivace je velmi komplikovaný proces. Co motivuje jednoho, není motivací pro druhé a rovněž motivace jednotlivce se časem mění.

Termín motivace je odvozen z latinského slova *moveo* – hýbám. Proto se často setkáváme s tím, že motivace je označována za základní hybnou sílu lidského chování. Podstatou pochopení motivace je nalezení odpovědi na otázku: „Proč se člověk chová tím, nebo oním způsobem?“

Existují různé definice motivace. Management využívá vymezení převzaté z psychologie, která motivací rozumí souhrn psychologických činitelů, kteří vyvolávají, udržují a zaměřují chování lidské bytosti. Motivační teorie dále rozlišují motivy a stimuly neboli incentivy.

Následující mnemotechnická pomůcka znázorňuje, co můžeme zahrnout pod pojem motivace:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. s. 295.

<sup>2</sup> BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9, s. 161.

<b>Money</b>	peníze
<b>Object</b>	cíl
<b>Task</b>	úkol
<b>Incentive</b>	podnět/stimul
<b>Variety</b>	rozmanitost
<b>Award</b>	odměna
<b>Training</b>	školení
<b>Information</b>	informovanost
<b>Oportunity</b>	příležitost
<b>Needs</b>	potřeby

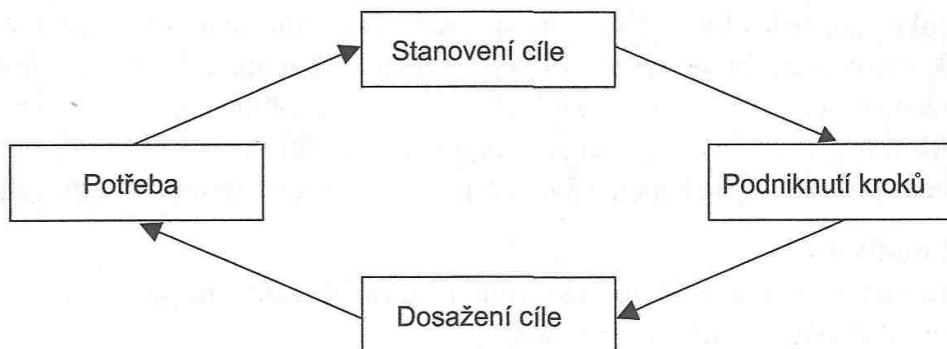
*Motivem* se rozumí vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, která se projevuje navenek jako příčina k jednání.

*Stimulem* se rozumí vnější podnět (např. odměna, zvýšený plat), který ovlivňuje individuální chování jednotlivců. Za pomocí stimulu se lidé rozhodují, co budou dělat. Stimulace může být zaměřena pozitivně (např. odměna, kladné hodnocení, pochvala) nebo i negativně (např. trest).

### 1.4.1 Proces motivace

Model procesu motivace, který se vztahuje k potřebám, znázorňuje následující obrázek. Jedná se o zjednodušený popis, jak dochází k motivaci jednotlivce.

**Obr. 1: Proces motivace<sup>3</sup>**



<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Základním vnitřním zdrojem procesu motivace jsou potřeby, které se objevují u každého člověka. Potřebu lze charakterizovat jako prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. V psychologii se obvykle objevuje třídění potřeb na primární a sekundární. V biologickém základu člověka jsou zakotveny primární potřeby (fyziologické) – tj. potřeby potravy, vody, vzduchu, spánku. Oproti tomu vyšší potřeby (sekundární) – tj. potřeby sociální, potřeby poznávací, potřeby dosahovat výkonů či jako potřeba seberealizace.

Potřeby směřují k určitému cíli. Vědomí tohoto cíle vyvolává motivační napětí. Výsledkem dosažení cíle je uspokojení vedoucí k slábnutí a zániku motivačního napětí. Dlouhodobé neuspokojování potřeb může vést ke strádání a závažnému poškození osobnosti projevujícím se např. frustrací, deprivací, vnitřním konfliktem psychickou zátěží.

#### 1.4.2 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace, které se snaží podrobněji vysvětlit motivaci. Důvod jejich vzniku lze spatřovat v tom, že motivační teorie mají sloužit manažerům jako určitý zásobník poznatků, ze kterého mohou čerpat znalosti, doporučení i inspiraci pro vlastní praxi. Každá z uvedených teorií ukazuje určité možnosti, jak motivovat podřízené.

Mezi nejrozšířenější teorie motivace patří *hierarchie potřeb*, kterou vytvořil **A. Maslow**, který vycházel z poznání, že uspokojování potřeb hraje u člověka dominantní úlohu. Sestavil schéma lidských potřeb od nejnižších až k nejvyšším. Teorie je založena na myšlence, že člověk neustále hledá naplnění neuspokojených potřeb a po uspokojení potřeb zaujímajících v hierarchii potřeb nižší místo, usiluje o uspokojení potřeb vyšších. Jednotlivé potřeby se však vyskytují společně vedle sebe, dodávajíc motivaci jednání složitý charakter, pouze s tím, že vyšší potřeba dosahuje v hierarchii nejsilnějšího vlivu teprve po náležitém uspokojení potřeb nižších.

Mezi základní lidské potřeby, sestavené od nejnižšího stupně po nejvyšší, se řadí:

- *fyziologické potřeby* – znamenající základní potřeby (potraviny, voda, spánek)
- *potřeby jistoty a bezpečí* – znamenají stabilitu zaměstnání a výdělku, nemít strach z nebezpečí, ze ztráty zaměstnání



- *potřeba sounáležitosti* – vychází z poznání, že člověk je společenská bytost, a proto potřebuje, aby ho ostatní lidé mezi sebe přijali, touží po dobrých mezilidských vztazích
- *potřeba uznání* – člověk touží po projevech uznání a prospěšnosti pro ostatní, po společenské prestiži
- *potřeba seberealizace* – touha po naplnění vlastního obrazu člověka v jeho vědomí a sebeuspokojení z vlastní činnosti

Druhou teorií je **Herzbergova dvoufaktorová teorie**. F. Herzberg zásadním způsobem modifikoval Maslowovu hierarchii potřeb. Výsledkem se stala teorie dvou skupin faktorů, které výrazně ovlivňují pracovní spokojenost a motivaci pracovníků, motivátorů (satisfaktorů) a udržovaných (hygienických) faktorů.

*Udržovací faktory* jsou vnější odměny plynoucí z obsahu práce - plat, bezpečnost práce, interpersonální vztahy, pracovní podmínky. Tyto faktory slouží dle teorie Herzberga k prevenci proti nespokojenosti s prací. Vysoká úroveň těchto faktorů nezvyší motivaci lidí v podniku, jejich neexistence však může vyvolat nespokojenost.

*Motivátory* představují druhou skupinu faktorů vztahujících se bezprostředně k obsahu práce, která zvyšuje pracovní motivaci a spokojenost. Mezi tyto faktory patří úspěch, uznání, odpovědnost a pracovní růst.

Třetí teorií je *teorie spravedlivé odměny – teorie ekvity*. Autor **J. S. Adams** se zaměřil na skutečnost, že pracovníci mají sklon k subjektivnímu porovnávání své odměny s odměnami ostatních pracovníků, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou práci. V souvislosti s tím se snaží zjistit, zda jsou spravedlivě hodnoceni vedoucím. Dva hlavní komponenty této teorie jsou *vkłady – vstupy* (např. úsilí, zkušenosti, vzdělání atd.) a *zisky – výstupy* (např. plat, postup, okrajové výhody atd.)

Zaměstnanci porovnávají poměr svých vkladů a zisků s ostatními. Požadavkem je, aby poměr mezi výsledky a vstupy u spolupracovníka byl stejný jako u kterékoliv jiné osoby.

Pocit nespravedlnosti se dostaví tehdy, když pracovník zjistí, že je buď podhodnocen, nebo také přehodnocen ve srovnání se spolupracovníky. Při pocitu nespravedlnosti vyplývající z toho, že pracovník je podhodnocen, roste napětí. Pracovníci se cítí ukřivděni a to vede ke zhoršení výsledků až k odchodu z organizace. Mají-li dojem, že jejich odměna je větší, než si zaslouží, mohou být motivováni

k intenzivnější práci. Pochopitelně lidé hůře tolerují podhodnocení než nadhodnocení, ale mohou se objevit případy, kdy nadhodnocení vyvolává pocit nervozity.

Čtvrtou teorií je McClellandova *teorie potřeb*. **D. McClelland** přispěl k rozvoji motivace tým, že klasifikoval tři skupiny motivačních potřeb manažerů samotných:

- *Potřeba moci* se objevuje u lidí, kteří chtějí získat ve skupině dominantní postavení, mají značný zájem na ovlivňování druhých a na uplatňování kontroly.
- *Potřeba oblíbenosti* je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Lidé s vysokou potřebou oblíbenosti mají potřebu spolupracovat s druhými, čerpat od nich pomoc a sami pomoc poskytovat, jsou potěšeni z toho, že mají přátelské vztahy s ostatními pracovníky a že jsou těmto lidem sympatičtí.
- *Potřeba úspěchu* je výrazná u lidí, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Tito jedinci jsou ochotni nést i určité riziko. Potřeba úspěchu je vede k tomu, že si sami před sebe staví náročné úkoly.

Pátou teorií je **Vroomova teorie očekávání**, která chápe motivaci jako proces závislý na osobní volbě člověka a na tom, co člověk očekává. Očekávání se tedy stává hlavním motivátorem jeho činnosti a chování v pracovním procesu. Autor Vroom dochází k závěru, že lidé jsou motivováni dělat maximum pro dosažení cíle, jestliže věří v jeho hodnotu a jsou přesvědčeni, že právě to, co dělají, je k požadovanému cíli přivede.

Teorii očekávání je možno vyjádřit pomocí následujících pojmů:

- *Očekávání výkonu založeného na úsilí*

Zaměstnanec s nízkým očekáváním výkonu není příliš motivován. Jeho chápání lze vysvětlit touto větou: „Úspěch je nepravděpodobný, tak proč bych se měl snažit?“

- *Očekávání zisku založeného na výkonu*

Zaměstnanec, který necítí silnou vazbu mezi výkonem a odměnou, nemá zájem na dosažení určitého cíle a není příliš motivován, i když je mu nabídnut požadovaný zisk. I když zaměstnanec chápe, že osobní úsilí bude znamenat zvýšení výkonu, stále není motivován k vyššímu výkonu, dokud si neuvědomí, že zvýšený výkon znamená dosažení požadovaných odměn.

- *Vyhodnocení dosažených zisků*

Práce přináší různé odměny v závislosti na jejím provedení. Tyto odměny mohou mít různé formy – plat, uznání, postup aj. Jednotlivci hodnotí tyto formy různě. Někdo výše hodnotí plat, jiný ostatní výhody, někdo chování nadřízeného.

Poslední teorií je **Skinnerova teorie zesílených vjemů**, která vychází z teze, že lidské chování je naučené. To znamená, že chování, které přivodí požadované následky, vede k opakování, zatímco chování, které vyvolává nevyžadované následky, je eliminováno.

Skinner rozlišuje čtyři možné postupy motivace:

- *Pozitivní motivace* je založena na upevňování projeveného žádoucího chování určitými formami odměn a zaměstnanec se učí, že když bude pokračovat v těchto projevech chování, bude nadále odměňován. Efekt je tím silnější, čím je kratší časový úsek mezi výkonem a odměnou.
- *Negativní motivace* je rovněž založena na dřívější zkušenosti pracovníka, ale v podstatě se jedná o to, naučit podřízené, aby se sami vyhýbali nepříjemným důsledkům svého chování.
- *Utlumení aktivity* se používá pro utlumení určitých nežádoucích nebo nevhodných projevů chování pracovníka.
- *Sankce, resp. udělení trestu* by mělo být krajní metodou v okamžiku, kdy jiné prostředky nepomáhají a je nutno volit potrestání od verbálního až po hmotné. V těchto případech manažer musí respektovat právní stav daného skutku a přiměřenost následných opatření. Rozhodující je, aby udělený trest byl objektivní, neosobní a jednoznačný.

## 1.5 Komunikace

Komunikace je základní spojovací článek mezi lidmi v procesu vedení. Odehrává se na všech úrovních řízení, všemi směry a pouze s její pomocí mohou lidé v každé organizaci pracovat efektivně jako celek.

Úloha komunikace ve vedení lidí je nezastupitelná. Člověk je od narození komunikující bytostí, která určitá sdělení ustavičně vysílá a současně také určitá sdělení přijímá. Děje se tak nejrůznějšími prostředky a v nejrůznějších situacích. Sdělujeme

nejen věcné informace, ale i své touhy, přání a sympatie. Činíme tak slovy, gesty, mimikou, nebo např. i blednutím či červenáním.

Proces komunikace zahrnuje odesílatele, přenos sdělení zvoleným kanálem a příjemce. Sdělení může mít písemnou nebo ústní formu, může být verbální nebo nonverbální. Někdy je možné použít dva i více komunikačních kanálů. Příjemce musí převést sdělení do myšlenky. Komunikace nemůže probíhat, jestliže není sdělení porozuměno. Porozumění musí nastat jak u odesílatele, tak u příjemce.

Komunikaci ovlivňují šumy neboli bariéry, které zkreslují informace v průběhu komunikačního procesu.

Neoddělitelnou součástí komunikace je zpětná vazba. Jedině pomocí zpětné vazby je možné se přesvědčit, zda bylo sdělení efektivně zakódováno, přeneseno, dekodováno a pochopeno. Správně chápání je založeno na znalostech, zkušenostech, pocitech, postojích a vnímání odesílatele i příjemce.

- ***Neverbální komunikace***

Je v praxi velice důležitá. Veškeré informace o svých citech, postojích a náladách sdělujeme mimoslovně. Mimoslovní komunikací zdůrazňujeme to, co říkáme slovy, ale také vyjadřujeme i opak toho, co říkáme slovy (např. slovy chválíme, ale úsměškem dáváme najevo, že to myslíme ironicky).

- ***Písemná komunikace***

Je nejrozšířenější formou komunikace. Dnes se prakticky žádná organizace neobejde bez různých druhů písemné komunikace. Nejčastější formou písemné komunikace jsou např. dopisy, zápisy a jiné dokumenty. Toto médium je více formální, ale má obvykle také větší váhu než sdělení ústní. Písemná forma zachycuje přesné znění dokumentů a umožňuje snadno informovat větší množství lidí najednou. Nevýhodou písemných sdělení je zejména jejich pracnost a někdy i dlouhá doba doručení a zpětné vazby.

- ***Ústní komunikace***

Je nejčastěji používanou formou komunikace v podniku. Její jedinečnost a nenahraditelnost spočívá právě ve využití lidského hlasu. Tento nástroj dodá slovům patřičný výraz, hloubku, zabarví je svojí silou a intonací, upozorní na nejdůležitější ze všech vyřčených slov. Mluvené slovo má řadu dalších předností. Nejvýznamnější z nich je úspora času. Ústní komunikace může probíhat telefonicky nebo osobním kontaktem. Obě dvě formy jsou rychlé, bezprostřední a existuje zde okamžitá zpětná vazba. Přesto

je mezi nimi podstatný rozdíl. Při osobní rozmluvě je bezprostřední zpětná vazba obohacena o velmi důležitý prvek – mimiku. Ať je odpověď jakákoli (úsměv, pokrčení ramene, apod.), odesílatel okamžitě ví, jak bylo sdělení přijato a pochopeno.

Ústní komunikace v organizaci se uplatňuje při:

- interpersonální komunikaci – např. rozhovor
- komunikaci s malou skupinou – např. besedy, porady, semináře
- komunikaci s velkou skupinou – např. přednášky

- ***Komunikace s podřízenými***

Je nutné jasné vymezení úkolů a zároveň zpětná vazba na to, jak je plní. Je důležité podřízenému vysvětlit, co vlastně od něj chceme a jakým způsobem to má udělat. Práci musí manažer dobře naplánovat a nesmí všechny dané úkoly dávat jednomu jedinci, měl by je rovnoměrně rozdělit mezi všechny. Také by měl být přístupný otevřené kritice a možné diskuzi o zadané práci. Podřízení by mohli mít konstruktivní nápady jak tento problém lépe vyřešit.

## 2 ROLE MANAŽERA PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V RÁMCI POLICIE ČR

Pracovní náplň policejního manažera je velmi specifická, protože PČR je vojensky organizovanou jednotkou, která se řídí zákonem o PČR, služebním zákonem a služebními předpisy. Zvýšenou pozornost chci ve své absolventské práci věnovat základním útvarům a jejich vedoucím policistům. Jednou z důležitých povinností vedoucího manažera je vést příslušníky k rozvíjení pracovní iniciativy, aktivity v profesionálním plnění zadaných úkolů, zabezpečit, aby pro výkon služby byli náležitě vycvičení a vyškoleni, a to nejen u nově přijatých nebo ustanovených do funkcí, ale i u těch, kteří jsou již v bezpečnostní problematice policie zapracováni. Dále je vedoucí manažer povinen vytvářet příznivé podmínky pro výkon služby zejména po materiální stránce, zajistit kulturnost prostředí, technické prostředky k výkonu služby, oceňovat záslužné činy, příkladné plnění služebních povinností a vyvozovat důsledky z porušení služební kázně. V rámci dělby práce na základním útvaru musí policejní manažer optimálně stanovit dělbu práce mezi sebe a zástupce oddělení. Úkolem vedoucího pracovníka je zdokonalovat se v problematice úspěšného vedení svých podřízených, proto je role policejního manažera nejdůležitějším a nejodpovědnějším úkolem v rámci PČR. Role policejního manažera musí být zaměřena na efektivní vedení lidí k vyšší výkonnosti svých podřízených, motivaci, využití jejich potenciálu a vytvoření příznivého prostředí pro jejich práci. Cílem policejního manažera je vytvořit určitý model postupů, který by měl vést k plnému zapojení policistů při dosahování cílů příslušného útvaru, k pozitivnímu ovlivňování jejich pracovní výkonnosti, k vyšší prestiži a společenskému uznání práce PČR jako celku.

V rámci organizační struktury PČR na Policejním prezidiu v Praze vzniklo Ředitelství pro řízení lidských zdrojů.

### ***Organizační struktura ředitelství pro řízení lidských zdrojů:***

- **Ředitel**
- **Odbor strategického personálního řízení**
  - Oddělení personálního plánování a analýz
  - Oddělení právních služeb
  - Oddělení vedoucího psychologa

- **Odbor personálního řízení a odměňování**
  - Oddělení výkonu personálních činností
  - Oddělení služebních příjmů a platů
  - Oddělení sociálních evidencí
  - Oddělení psychologických služeb
- **Odbor vzdělávání**
  - Oddělení vzdělávání
  - Oddělení služební přípravy a sportu

Problematika ovlivňování výkonu vychází z následujících pojmů:

- ovlivňování znamená působení na lidi, konečným výsledkem je změna ve vědomí a jednání člověka
- pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů, které tvoří náplň práce určitého pracovníka, znamená to nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, absenci a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací

Mezi základní praktické a funkční postupy policejního manažera k ovlivňování pracovního výkonu jsem zařadil:

- ovlivňování pracovního výkonu prostřednictvím motivace policistů
- úpravu pracovní atmosféry jako zdroje ovlivňování pracovního výkonu
- ovlivňování pracovního výkonu pomocí zpětné vazby

## **2.1 Ovlivňování pracovního výkonu prostřednictvím motivace policistů**

Motivace pracovního jednání se odráží bezprostředně v pracovním výkonu policisty. Vezmeme-li v úvahu skutečnost, že práce příslušníka PČR je velmi náročná, musí být motivaci věnována zvýšená pozornost. Vedoucí policista, který chce získat maximum od podřízených policistů, je povinen porozumět motivačnímu procesu. Vedoucí policista musí respektovat základní teoretické přístupy a psychologické pojetí motivace, vycházet ze svých zkušeností a postupně pronikat do jádra osobnosti podřízeného policisty. Z tohoto důvodu musí být policejní manažer také dobrým psychologem. Pochopit teorii motivace je jedna stránka a druhou stránku tvoří

schopnost tyto znalosti uplatnit u policistů. Vedoucí policista, který zná a respektuje potřeby svých zaměstnanců, může zvolit optimální přístup k jejich uspokojování. Žádná technika není však všeobecně platná a univerzální. Vždy je třeba motivovat konkrétního člověka v konkrétní situaci. Současně i motivační stimuly se časem mění, proto v procesu motivace hraje významnou roli také věk policistů a délka služební praxe. S přibývajícím délkou služební praxe obdobně jako s přibývajícím věkem policistů narůstá významnost stimulů (např. uznání od spolupracovníků, uznání od nadřízených). Naopak policisté s nižší dobou služební praxe jsou často motivováni pouze peněžitou odměnou apod. Pokud je na straně podřízeného určitá překážka, která blokuje uspokojení potřeb, zájmů a přání, může dojít k frustraci, a není-li potřeba uspokojována v dostatečné míře nebo po určitou dobu, vzniká deprivace.

Za nejdůležitější stimuly ovlivňující aktivitu pracovníka lze považovat:

- osobnost manažera
- systém odměňování
- pracovní podmínky
- obohacení práce

### **2.1.1 Osobnost policejního manažera**

Velmi důležitým stimulem je osobnost manažera a jednání vedoucího policisty. Někdo se výraznou osobností rodí, ale mnozí se jí časem stávají. Vedoucí policisté svou osobností formují celý útvar, ve kterém působí. Vůdčí osobnost „sama o sobě“ neexistuje. Znalost sebe sama, sebehodnocení, sebeporozumění, schopnost se zdokonalovat a rozvíjet nové schopnosti jsou dispozice pro produktivní, osobní a mezilidské fungování. Podstatou úspěšného vedení lidí je, že úspěšný manažer dovede jednat s lidmi, své podřízené inspiruje a probouzí v nich tvůrčí schopnosti.

### **2.1.2 Ocenění – odměňování**

*„Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak*



pracovníků. Jedná se zároveň o činnost široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií.“<sup>4</sup>

Odměnou se většinou myslí mzda, plat či jiné formy peněžní odměny, které organizace poskytuje zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Nicméně moderní personalistika do odměňování též zahrnuje:

- zaměstnanecké výhody
- povýšení zaměstnance
- vzdělávání zaměstnance
- pochvaly
- pověřování významnými úkoly a vedením lidí
- dobré vztahy na pracovišti
- příjemný styl vedení pracovníků
- vytváření příznivých pracovních podmínek

Tento výčet samozřejmě i se mzdou a všemi jejími složkami označuje vnější odměny. Jsou to peněžní a nepeněžní odměny, které může mít firma pod kontrolou. Naopak vnitřní odměny, které zaměstnavatel pod kontrolou nemá, jsou odměny ve formě vnitřních pocitů zaměstnance, jako např. pocit úspěšnosti, užitečnosti, pocit vlastního významu, seberealizace či naplňování kariéry. Zaměstnavatel může utvářet takové podmínky, aby se tyto vnitřní pocity u zaměstnanců dostavovaly.<sup>5</sup>

Obecně každá teorie na téma odměňování naznačuje, že je odměňování považováno za jeden z neefektivnějších stimulačních nástrojů. V tomto případě nejde o měsíční plat, protože ten má téměř minimální motivační charakter. Pro více než 80 % populace je mzda hlavním zdrojem příjmu, proto je pro ně důležitá a má vliv na jejich životní úroveň. Plat je totiž pouze jeden z faktorů, které pracovníka v zaměstnání udržuje. Plat je velmi silným stimulem při nástupu na pracovní místo nebo při změně, ale sama existence platu nepřispívá ke každodennímu zvyšování motivace. Proto vedoucí policista musí využívat motivace pracovníků očekáváním odměny nad rámec platu. Zvýšení platu nebo odměna v peněžní či jiné formě je kompenzací za práci.

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3, s. 283.

<sup>5</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3, s. 158–159.

Odměny a zvýšení platu jsou vázány na povahu a význam práce, na výkon policisty a vyplývají ze služebního poměru.

### **Typy odměn (v rámci Policie ČR):**

#### **Vnější odměny**

- peněžité odměny – finanční odměna, zvýšení osobního ohodnocení projevující se v platu, příplatky za práci přesčas, ve dnech pracovního klidu
- jiné odměny – služební zákon rozlišuje udělení věcného daru, udělení písemné pochvaly a udělení služební medaile
- nepřímé odměny a výhody, což jsou zejména:
  - příplatky na pojištění, na dovolenou, na stravování v organizaci, cestovné do zaměstnání
  - chování a jednání vedoucího policisty (příznivé vztahy s nadřízeným, úprava pracovní doby, umožnění profesního růstu)
  - příznivé vztahy se spolupracovníky
  - společenské hodnocení profese a veřejné uznání práce ze strany občanů

#### **Vnitřní odměny**

Souvisejí s vykonávanou prací, s radostí, kterou policistovi práce přináší, s příjemnými pocity vyplývající z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry.

Používání systému odměňování, aby byly odměny dostatečným stimulem pro policistu, je často obtížné. Především je náročné stanovit např. druh odměny, velikost odměny, kterého policistu odměnit, četnost odměny. Proto by měl vedoucí policista používat následující soubor zásad k úspěšnému a efektivnímu odměňování:

- musí být zajištěna jasná definice vztahu mezi výkonem a odměnou
- musí být vytvářeno přesvědčení, že dobrý pracovní výkon vede k odměně
- finanční odměna může být silným demotivátorem, pokud není vyplacena dle individuální výkonnosti. Vedoucí policista, který dává „raději“ všem stejně nebo odměny vyplácí dle subjektivních kritérií, demotivuje podřízené policisty. I o

utajené odměně se pracovníci dozvědí neformálními komunikačními kanály, tzv. šeptandou.

- udělení odměny závisí na povaze mimořádného činu nebo důsledném plnění služebních povinností
- k oceňování musí docházet co nejdříve po provedení úkolu. Není-li odezva okamžitá, roste v policistovi pocit zklamání.
- jako určitý motivační faktor může vedoucí pracovník zavést každoročně odměňování nejlepších policistů na policejním útvaru
- tam, kde se určité formy odměňování či výhod stanou běžnou samozřejmostí, ztrácejí na motivační síle

Je velmi pravděpodobné, že odměny mohou motivovat policisty jen tehdy, jsou-li efektivně využívány vedoucím policistou. V opačném případě odměny mohou sice policistu udržovat ve stavu relativní spokojenosti, ale nepůsobí jako silný stimul.

### 2.1.3 Pracovní podmínky

Vytváření příznivých podmínek pro výkon patří k základním povinnostem uloženým služebním zákonem všem nadřízeným pracovníkům. Pracovní podmínky působí pozitivně či negativně na policistu, na jeho zdravotní a psychický stav. Pracovní podmínky lze rozdělit na pracovní vztahy a pracovní prostředky.

**Pracovní vztahy** - na každém pracovišti vznikají vztahy mezi spolupracovníky. Tyto vztahy mají neformální charakter a jde o vztahy kladné nebo záporné. Kladné vztahy mají pozitivní vliv na pracovní klima a výkon policisty. Záporné vztahy vytvářejí prostředí, ve kterém vznikají konflikty, a tudíž klesá kvalita vykonané práce.

**Pracovní prostředí** - podmínky pracovního prostředí tvoří prostorové a funkční řešení pracoviště, světelné a zvukové podmínky na pracovišti, barevná úprava, podmínky bezpečnosti práce, zdravotně preventivní péče o pracovníky, hygienické podmínky, organizační podmínky (pracovní doba).

### 2.1.4 Obohacení práce

Obohacení práce se týká práce samotné, podřízený policista se motivuje sám, usiluje o autonomní rozhodování.

K metodám obohacení práce vedoucím pracovníkem by mělo patřit:

- vytváření příležitostí pro větší odpovědnost, přidávání úkolů na vyšší úrovni, tzv. delegace
- zvýšení spoluúčasti zaměstnanců na rozhodování
- osobní růst, kariéra

#### *Delegování*

Delegování znamená přenášení úkolů a pravomocí z nadřízených na podřízené, přičemž dochází k zvyšování odpovědnosti. Dobrý manažer je schopen vytvořit prostředí, v němž jsou zaměstnanci schopni a ochotni brát na sebe vyšší odpovědnost. Policisté musejí mít pocit, že mají pro samostatné jednání dostatek prostoru a podporu vedoucích policistů a získávají zkušenosti a příležitosti pro osobní růst a vývoj.

Výhody správného delegování:

- delegování dává větší prostor vedoucímu policistovi k využívání svého času pro efektivní práci
- delegování pomáhá rozvíjet schopnosti a znalosti podřízených a jejich práce se stává efektivnější
- delegování zvyšuje podíl podřízených policistů na úkolech oddělení
- delegování zvyšuje motivaci ke splnění úkolů

Možné negativní důsledky neefektivního delegování:

- neefektivním delegováním se může zvýšit potřeba času vedoucího policisty pro kontrolu, dozor a koordinaci podřízených
- neefektivní delegování může zapříčinit ztrátu vazeb vedoucího policisty na podřízené a jejich úkoly

### Principy delegování:

- Vedoucí policista úkol deleguje tomu policistovi, který má nejlepší předpoklady pro jeho správné splnění. Při výběru vhodného policisty přihlíží nejen k schopnostem policisty, ale zejména k motivaci policisty. Každá osobnost je individuální, a proto ne každého policistu může delegace motivovat, může se ale stát demotivátorem a vyvolat tak negativní jednání.
- Vedoucí policista by měl delegovat úkol do nejnižší úrovně, ve které může být úspěšně splněn.
- Vedoucí policista by měl delegovat racionálně, ne pouze když se cítí přetážený nebo v časové tísní.
- Policisté mohou přijít kdykoliv pro radu.
- Vedoucí policista by neměl uplatňovat přísný dozor při řešení delegovaného úkolu, policisté musí mít šanci samostatného řešení.
- Vedoucí policista musí ohodnotit dobře provedený delegovaný úkol a úspěšné osvojení delegované pravomoci.

### ***Zvýšení spoluúčasti zaměstnanců***

Spoluúcast je prostředkem, vyjadřujícím uznání tím, že vedoucí policista žádá podřízeného policistu o radu. Tato motivační technika by měla být uplatněna u policistů, u nichž dominuje potřeba oblíbenosti a přátelství. Výsledkem takové spoluúčasti je vyšší kvalita rozhodnutí, omezení chyb, zlepšení vztahů mezi nadřízeným a podřízeným, zlepšení komunikace mezi policisty.

### ***Osobní růst a kariéra***

Vedoucí policista by se měl orientovat v tom, co policisté očekávají v pracovním procesu. Pozitivní očekávání se může stát hlavním motivátorem v činnosti policistů. Mezi taková očekávání lze zařadit např. pracovní postup, pracovní kariéru. Policista má v takovém případě potřebu seberealizace, potřebu neustálého zdokonalování, získávání zkušeností, formování a rozvíjení svých schopností a dalšího odborného vzdělávání. Cílem vedoucího policisty je napomoci policistům k osobnímu růstu prostřednictvím vytváření podmínek pro jejich rozvoj. Tato motivační technika se však nepromítá do motivačních procesů policistů stejně. Ne každý policista má potřebu dosáhnout osobního růstu. Na kariéru policisty má vliv především jeho potenciál (ambice, zájem,

vlohy, znalosti). Řízení kariéry policistů musí vycházet ze strategie a politiky vedoucího policisty. Vedoucí policista musí postupovat při umožňování kariérního růstu tak, že vyřeší aktuální situaci policisty s ohledem na stanovené cíle policisty a potřeby policejního oddělení (plány osobního růstu, nástupnictví ve funkcích).

### ***Ovlivňování pracovního výkonu pomocí zpětné vazby***

Žádný manažer nemůže ovlivňovat chování svých podřízených, jestliže jim nevěnuje dostatečnou pozornost a neposkytuje-li odezvu na předvedený výkon. Vedoucí policista musí zjišťovat, jak policisté vykonávají svoji práci, a poskytovat jednotlivým policistům informace o tom, jak pracovali.

### ***Kontrola jako forma zpětné vazby***

Značnou část pracovní náplně vedoucího oddělení tvoří kontrolní činnost. Bez ní by řídicí proces nemohl existovat. Kontrolní činnost vedoucího pracovníka je zejména zaměřena na:

- nepravdělnou kontrolu zaměřenou na řádný výkon služby, zda je tato služba vykonávána ve stanoveném čase, místě a dle požadavků
- kvalitu a efektivnost plnění uložených úkolů
- provádění služebních zákroků, dále činnost na místě trestného činu, apod.
- dodržování zákonů a dalších normativních právních aktů a interních instrukcí
- vystupování, chování na veřejnosti, zejména při styku s občany
- dodržování ústrojové kázně a předepsané výzbroje
- udržování součinnostních vztahů s ostatními službami policie či dalšími subjekty
- činnost na úseku trestního řízení a přestupků
- činnost na úseku výkonu spisové služby

### ***Hodnocení***

Jedním z nástrojů řízení lidských zdrojů je pravidelné hodnocení pracovního výkonu policistů. Napomáhá rozpoznat úroveň pracovního výkonu policisty, jeho silné a slabé stránky, umožňuje ovlivňovat chování policisty a získat podklady pro odměňování za dobrou práci a možnost postihu za práci špatnou. Hodnocení podřízených má vliv na zlepšování podnikové kultury a komunikaci. Povinnost

nadřízeného hodnotit výkon služby svých podřízených je přímo stanovena služebním zákonem. Hodnocení musí odpovídat charakteru práce a být pravidelným procesem. Musí jít o dialog mezi hodnoceným policistou a jeho nadřízeným, o kombinaci porovnání plánu a skutečného výkonu podle dosaženého cíle a sebehodnocení policistů.

Vedoucí oddělení hodnotí podřízené policisty na pravidelných poradách konaných zhruba jednou měsíčně, na kterých hodnotí zejména:

- bezpečnostní situaci za období od poslední porady
- dosaženou výslednost celého útvaru, ale i výslednost jednotlivých policistů
- seznamuje policisty s výsledky provedených kontrol
- chování policistů v pracovním procesu

### **Ocenění práce nebo potrestání jako forma zpětné vazby**

Ve služebním zákoně jsou stanoveny kázeňské tresty a jejich ukládání.

Kázeňskými tresty jsou:

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

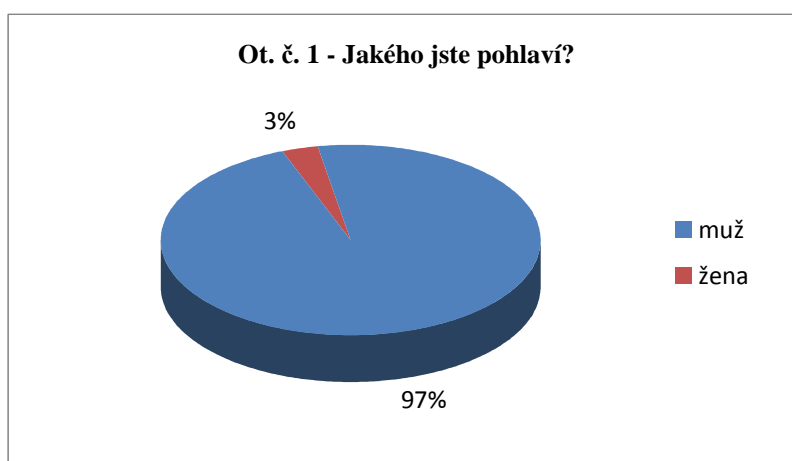
Praxe ukazuje, že vedoucí pracovníci, kteří zabudovali do svého motivačního programu prvky zpětné vazby, hodnocení, odměny a sankce, dosahují lepších výsledků než ti, u kterých chybí pravidelné pozitivní hodnocení svých podřízených.

### 3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

K ověření teoretických závěrů uvedených v předchozích kapitolách jsem provedl dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na zjištění skutečných motivačních faktorů mezi policisty a zjištění spokojenosti policistů se systémem odměňování, poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, pracovním prostředím, vztahy na pracovišti a dalšími faktory, které vedou ke zvýšení pracovní motivace a pracovního výkonu. Dotazníkové šetření bylo provedeno na třech vytypovaných základních útvech (odděleních) v rámci Krajského ředitelství policie Zlínského kraje, Územního odboru Kroměříž.

Dotazník obsahoval 23 otázek a byl rozdán 60 policistům, což činí 47 % všech policistů na Územním odboru v Kroměříži. Policisté byli vůči dotazníkům vstřícní, a tak byl navrácen plný počet dotazníků, tedy 100 %. Dotazníky byly zcela anonymní. U každé otázky bylo uvedeno několik možností odpovědí, přičemž každá z otázek byla samostatně vyhodnocena. Následující grafy pak znázorňují výsledky dotazování a korespondují s jednotlivými otázkami viz Příloha I.

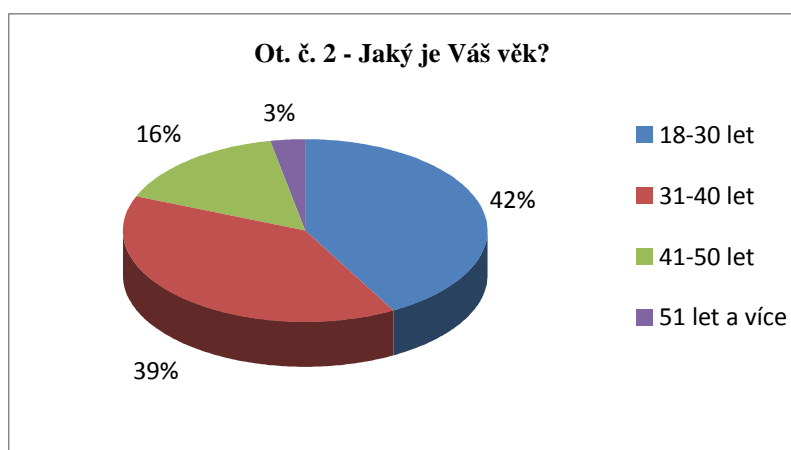
**Graf 1: Pohlaví policistů<sup>6</sup>**



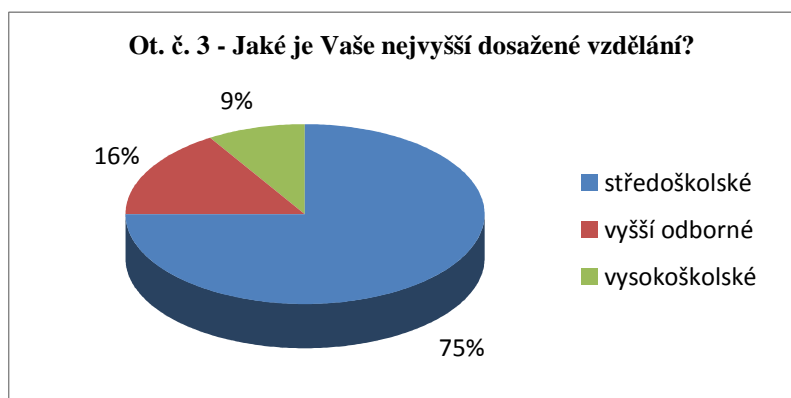
Dotazník vyplnily 2 ženy, tj. 3 % z celkového počtu dotázaných policistů a 58 mužů, tj. 97 % z celkového počtu dotázaných policistů. Tento poměr koresponduje se skutečností, že u Policie ČR pracují převážně muži, což lze také předpokládat vzhledem k charakteru a povaze tohoto povolání.

<sup>6-28</sup> „vlastní zdroj“

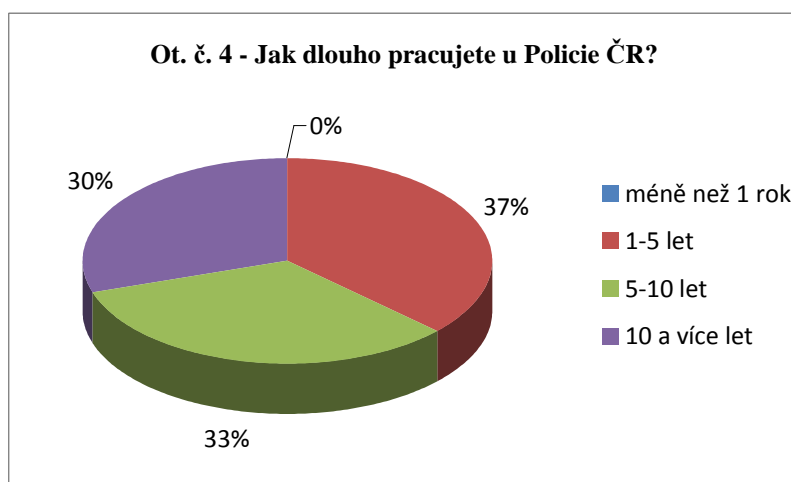


**Graf 2: Pohlaví policistů<sup>7</sup>**

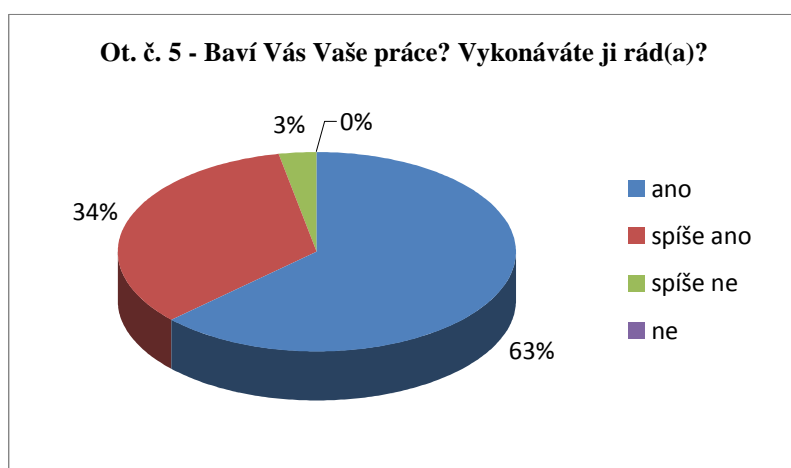
Největší podíl policistů je ve věku 18-30 let, což dělá 42 % z celkového počtu dotázaných. Druhou nejpočetnější skupinou je 39 % policistů ve věku 31–40 let. O poznání méně je policistů ve věku 41-50 let, je to pouze 16 % a pouhá 3 % policistů jsou ve věku 50 a více let. Ze zjištěného lze konstatovat, že policisté jsou z 81 %, tedy z drtivé většiny, lidé do 40 let. Toto je dáno zejména generační obměnou v souvislosti s odchody těch policistů, kteří dosáhli v rámci své služby (15 a více let) na výsluhové nároky a rozhodli se odejít do civilu.

**Graf 3: Vzdělání policistů<sup>8</sup>**

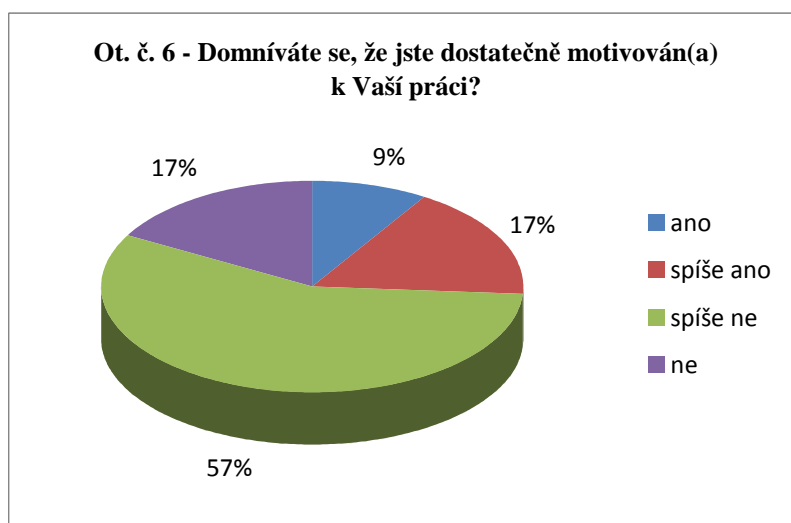
Nejvíce policistů (75 %) vyplnilo, že mají středoškolské vzdělání, což je jedním ze základních předpokladů pro přijetí k Policii ČR. Vyšší odborné vzdělání uvedlo 16 % dotázaných policistů a nejméně početnou skupinu tvoří policisté s vysokoškolským vzděláním (9 %). Většina policistů, kteří mají vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání, jsou ve vedoucích funkcích.

**Graf 4: Délka pracovního poměru u PČR<sup>9</sup>**

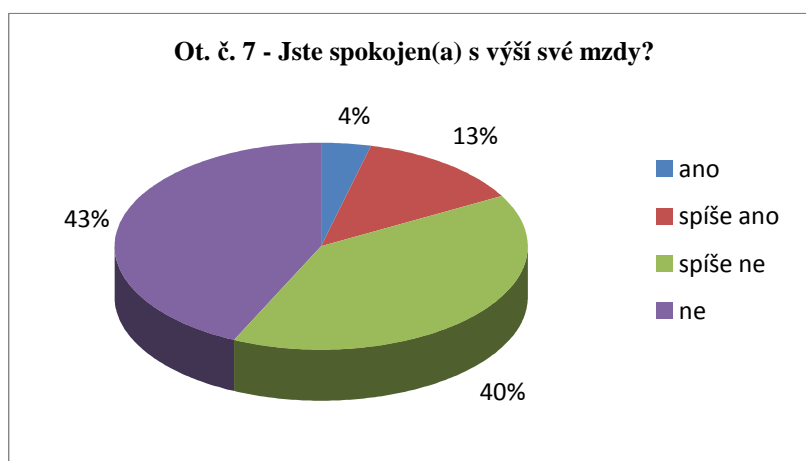
Žádný z dotázaných policistů neslouží u Policie ČR méně než 1 rok. Nejvíce policistů má odslouženo 1-5 let (37 %), 33 % policistů pracuje u PČR 5-10 let a 30 % dotázaných policistů pak slouží u Policie ČR více než 10 let. Toto koresponduje s již zmíněnou generační obměnou u Policie ČR v souvislosti s odchody policistů, a s grafem týkajícím se věku policistů.

**Graf 5: Spokojenost s vykonávanou profesí<sup>10</sup>**

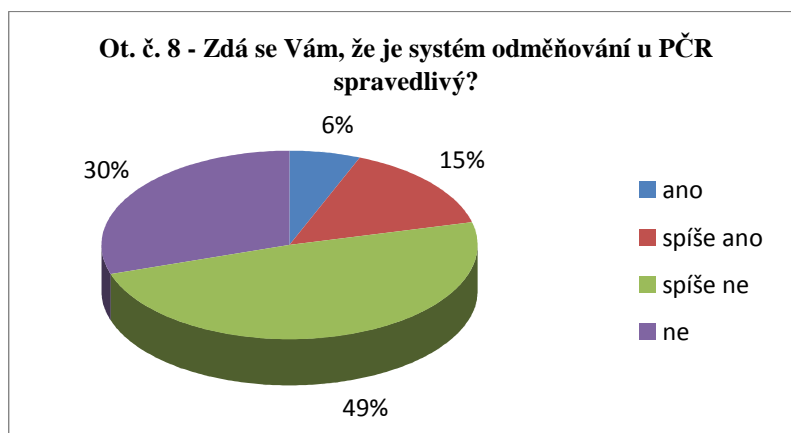
Téměř všechny policisty jednoznačně jejich práce baví a vykonávají ji rádi. 63 % pracovníků zakroužkovalo odpověď ano, 34 % spíše ano. Pouze dva zaměstnanci práce spíše nebaví (3 %). Ani jeden respondent nezvolil odpověď ne. Toto je velice pozitivní zjištění. Koho práce nebaví a nedělá jí rád, nemůže být v zaměstnání spokojen.

**Graf 6: Motivace pracovníků<sup>11</sup>**

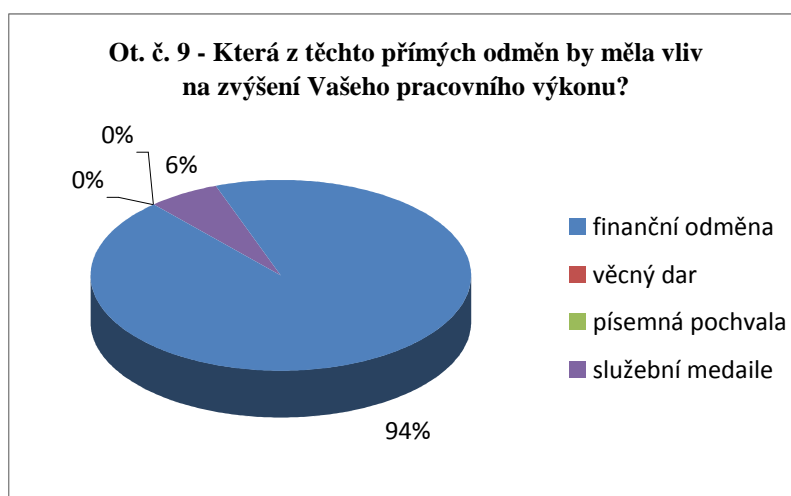
Většina policistů si myslí, že nejsou dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu. Avšak zhruba čtvrtina policistů je dle průzkumu k pracovnímu výkonu nějakým způsobem motivována. Nadpoloviční většina (57 %) zakroužkovala odpověď spíše ne, stejný počet respondentů, a to 17 %, pak zvolilo odpověď ne a spíše ano. Pouze 9 % odpovědělo ano. Domnívám se, že zde mají policisté na mysli hlavně mzdu, s jejíž výší nejsou spokojeni vzhledem ke snižování základních tarifů u Policie ČR.

**Graf 7: Spokojenost s platem<sup>12</sup>**

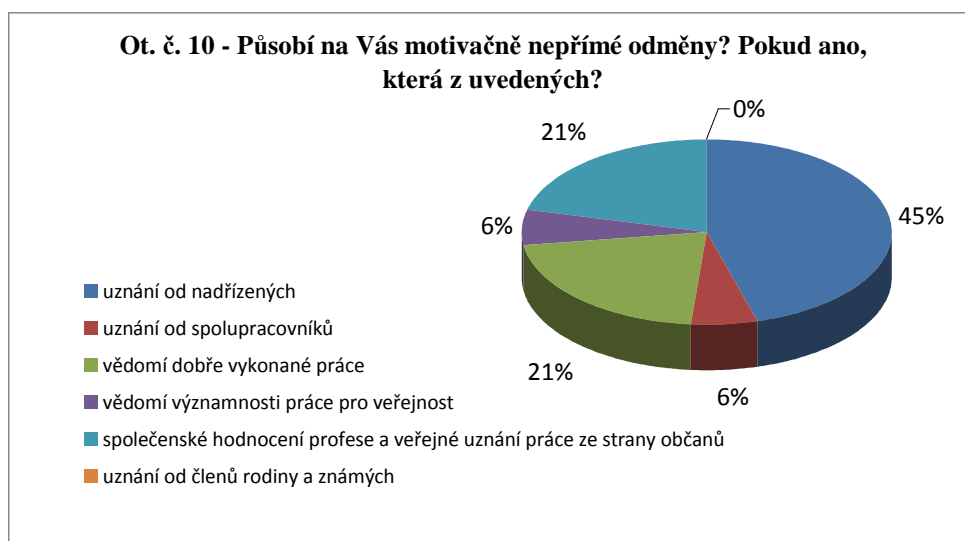
Z grafu č. 7 je zjevné, že nespokojenost s výší mzdy je značná. 43 % policistů není spokojeno zcela a 40 % spíše ne. Tedy více než tři čtvrtiny policistů je nespokojeno se svojí mzdou. 13 % je spíše spokojeno a pouze 4 % jsou plně spokojeni. Výsledek není překvapením vzhledem k již zmíněnému snižování služebního příjmu u Policie ČR, ke kterému dochází v poslední době.

**Graf 8: Systém odměňování<sup>13</sup>**

Tento výsledek souvisí s otázkou č. 7. Skoro všem, kteří jsou nespokojeni se svou mzdou, se zdá systém odměňování nespravedlivý. Takřka polovině se zdá systém spíše nespravedlivý a 30-ti procentům se nezdá dokonce vůbec spravedlivý. To, že u Policie ČR je systém odměňování spíše spravedlivý, se zdá pouze 15-ti procentům policistů a jen 6 % ho považuje za zcela spravedlivý.

**Graf 9: Přímé odměny<sup>14</sup>**

Nejvýraznější zastoupení má podle výsledků v tabulce první ukazatel „udělení finanční odměny“ (94 %). Tento motivační faktor s ohledem na motivační odezvy u policistů vyjadřuje velmi vysokou působivost. Druhý motivační faktor „udělení věcného daru“ a třetí motivační faktor „udělení písemné pochvaly“ nemají na základě výsledku šetření žádnou motivační účinnost (oba 0 %). Poslední motivační faktor „udělení služební medaile“ má zanedbatelný vliv na postavení v motivační odezvě policistů, ale zajímavostí je, že všichni policisté, kteří uvedli tento motivační faktor, byli z déle sloužících policistů (u Policie ČR pracují více než 10 let).

**Graf 10: Nepřímé odměny<sup>15</sup>**

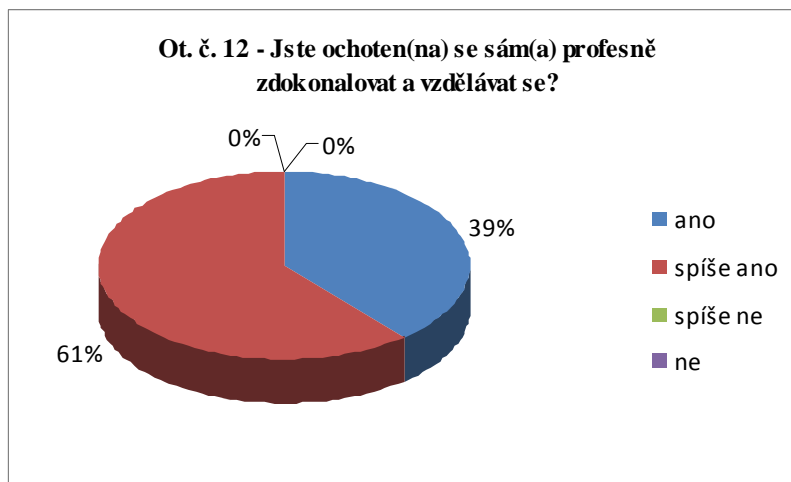
Z analýzy výsledků motivační techniky nepřímého odměňování vyplývá, že nejvýraznější zastoupení má motivační faktor „uznání od nadřízených“ (45 %). Dále byly uvedeny také motivační faktory, u kterých lze sledovat nižší motivační odezvu „vědomí dobře vykonané práce“ a „společenské hodnocení profese a veřejné uznání práce ze strany občanů“ (oba 21 %). Naopak za naprosto nemotivační faktor považují policisté „uznání od členů rodiny a známých“.

**Graf 11: Sociální a vedlejší výhody<sup>16</sup>**

Sociální a vedlejší výhody působí na motivaci spíše zprostředkovaně. Přesto je zřejmé, že většina příslušníků PČR se cítí být sociálními a vedlejšími výhodami motivována. Z výše uvedené tabulky a grafu je patrné, že mezi nejfrekventovanější sociální a vedlejší výhody patří „dobrý služební příjem“ (73 %). Na dalším místě jsou

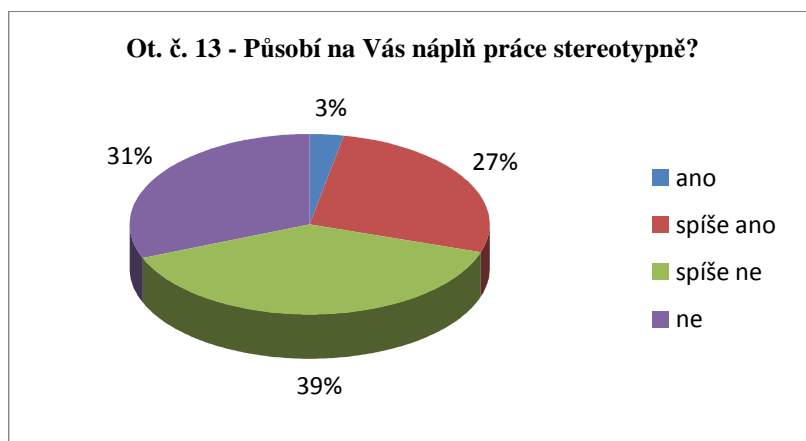
„možnost zvyšování kvalifikace, kurzy“ (12 %), „nároky na dovolenou“ a „možnosti rekreačních pobytů (oba 9 %). Jiné možnosti nemají na policisty motivační vliv.

**Graf 12: Ochota se profesně vzdělávat<sup>17</sup>**



Tento motivační faktor lze považovat za zvláště významný, protože jeho zdroj tkví především v samotných policistech, kteří mají podle získaných výsledků velkou potřebu seberealizace. Vlastní práce, sebevzdělávání a sebezdokonalování může mít u některých policistů vysokou motivační odezvu, což dokazuje i uvedený graf, ve kterém 100 % policistů odpovědělo ano či spíše ano.

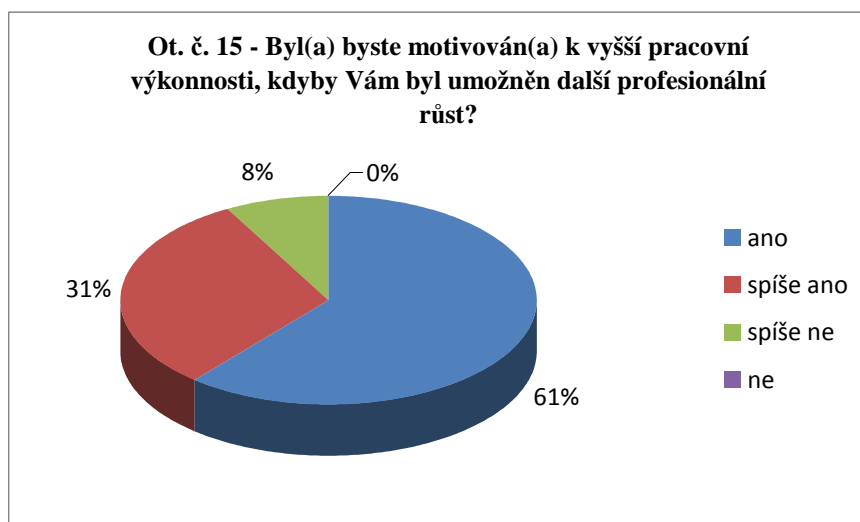
**Graf 13: Náplň práce<sup>18</sup>**



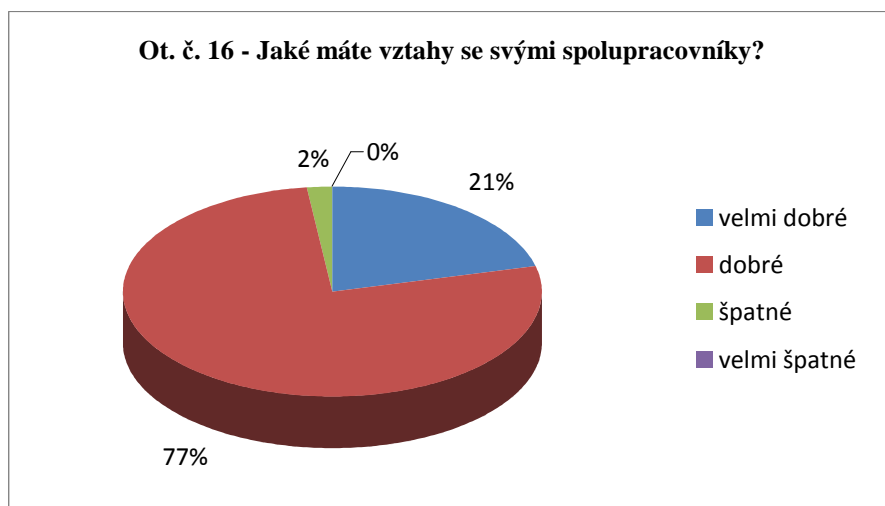
Náplň práce může působit na některé policisty motivačně a jde o velmi pozitivní zjištění, že více jak dvě třetiny policistů (70 %) vnímá práci u Policie ČR tak, že na ně nepůsobí stereotypně. Toto úzce souvisí s již zodpovězenou otázkou č. 5, kde bylo zjištěno, že téměř všechny policisty jednoznačně jejich práce baví a vykonávají ji rádi zřejmě i z toho důvodu, že na ně jejich náplň práce nepůsobí stereotypně.

**Graf 14: Ochota převzít větší odpovědnost<sup>19</sup>**

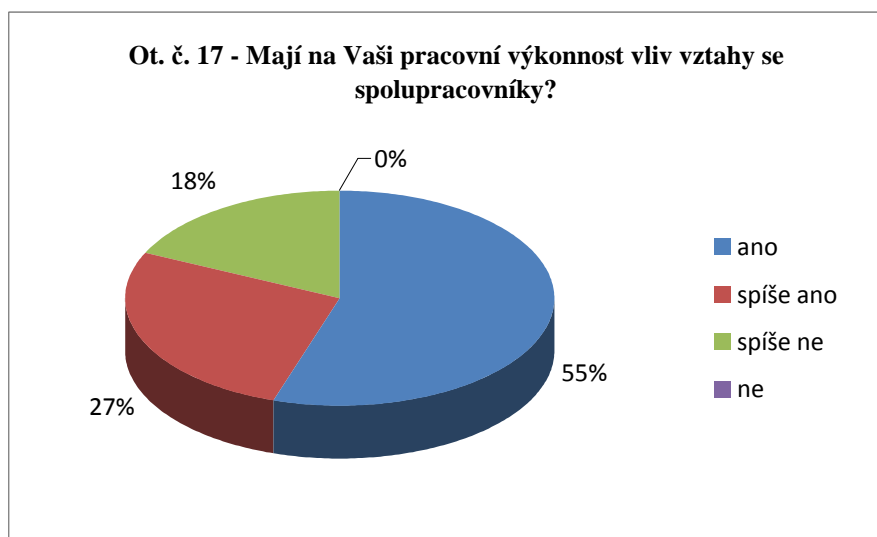
Prostřednictvím této otázky byla zjišťována intenzita působení motivačního faktoru odpovědnosti, tzv. delegace. Zjištěné výsledky této otázky jednoznačně prokazují, (u 91 % policistů), že přijetí větší odpovědnosti a s tím spojený případný další profesionální růst vyvolává u policistů velmi vysokou motivační odezvu.

**Graf 15: Motivace prostřednictvím profesionálního růstu<sup>20</sup>**

Tato otázka navazuje na předchozí čtrnáctou otázku a zde rovněž jednoznačně zjištěné výsledky prokazují, že drtivá většina policistů (92 % dotázaných) by byla motivována k vyšší pracovní výkonnosti, kdyby jim byl umožněn další profesionální růst. Tento motivační faktor „*umožnění dalšího profesionálního růstu*“ rovněž vyvolává u policistů velmi vysokou motivační odezvu.

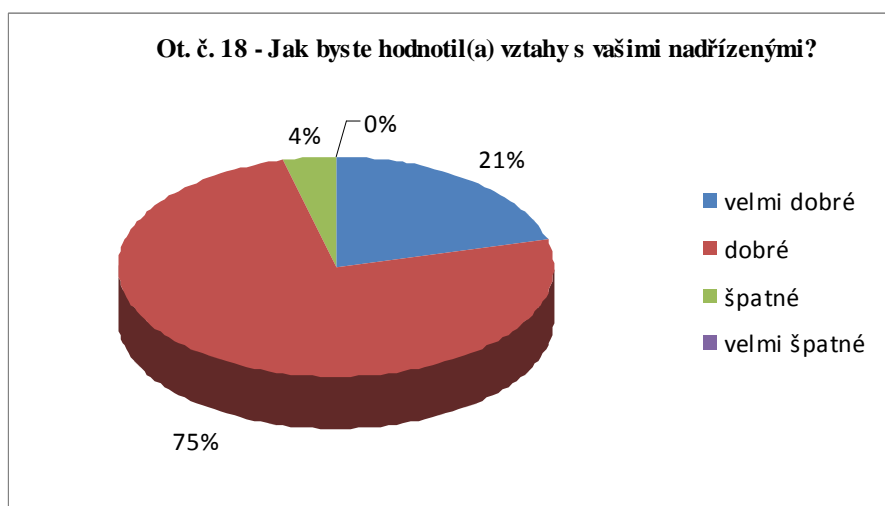
**Graf 16: Vztahy s kolegy<sup>21</sup>**

Z grafu je zřejmé, že skoro všichni policisté mají dobré nebo velmi dobré vztahy se svými spolupracovníky. Jen jediný policista uvedl, že se svými kolegy nevychází. Na pracovišti tedy fungují přátelské vztahy na velmi dobré úrovni.

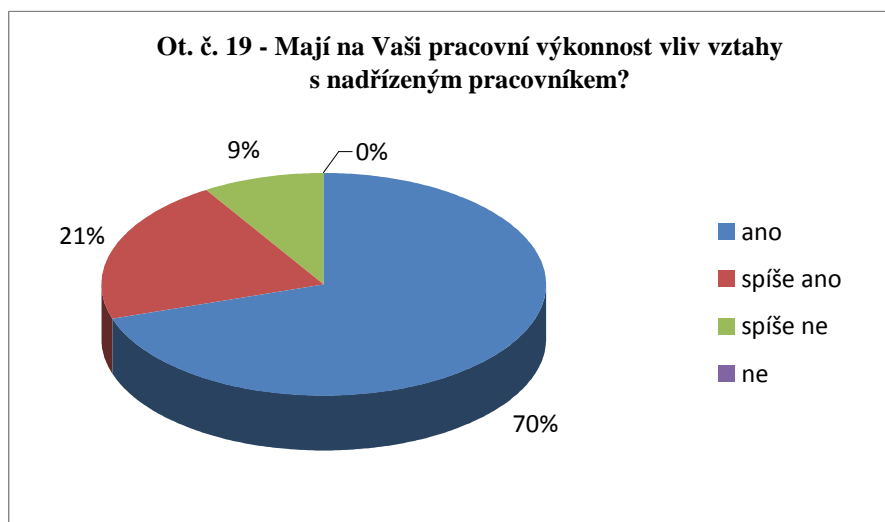
**Graf 17: Vliv vztahů na pracovišti na pracovní výkon<sup>22</sup>**

Vztahy na pracovišti se spolupracovníky mají jednoznačně vliv na pracovní jednání a výkonnost policistů. Toto se potvrdilo u 82 % dotázaných policistů. Tato otázka je úzce spjata s šestnáctou otázkou a potvrzuje se, že u dotázaných policistů jsou v této oblasti dobré vztahy prioritou.



**Graf 18: Vztah s nadřízenými<sup>23</sup>**

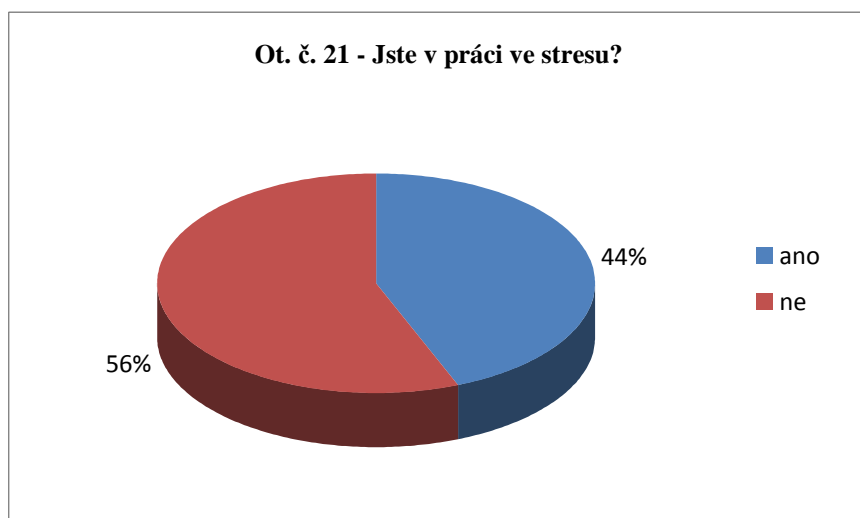
Z grafu je patrné, že tři čtvrtiny policistů vychází se svými nadřízenými dobře a 21 % hodnotí vztahy s nadřízenými dokonce jako velmi dobré. Dva policisté se svými nadřízenými nevycházejí. Dle výsledků můžeme tedy tvrdit, že nadřízení se ke svým podřízeným chovají dobře a dokážou je vhodně řídit a vést.

**Graf 19: Vliv vztahu s nadřízenými na pracovní výkon<sup>24</sup>**

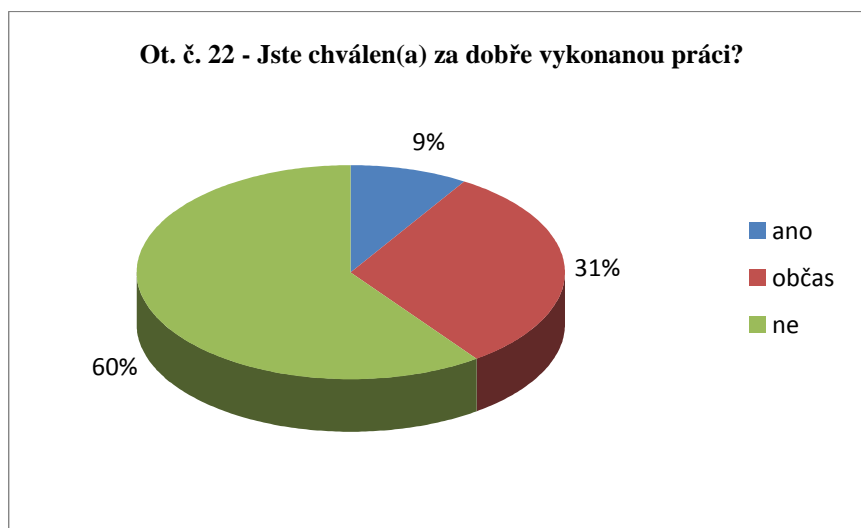
Tato otázka úzce souvisí a navazuje na dotaz předcházející, přičemž se opět dle výsledků tohoto šetření potvrzuje, že u dotázaných policistů mají jednoznačně vztahy s nadřízenými pracovníky vliv na pracovní jednání a výkonnost policistů. Alespoň 91 % dotázaných policistů to takto vnímá.

**Graf 20: Vliv pracovního prostředí na pracovní výkon<sup>25</sup>**

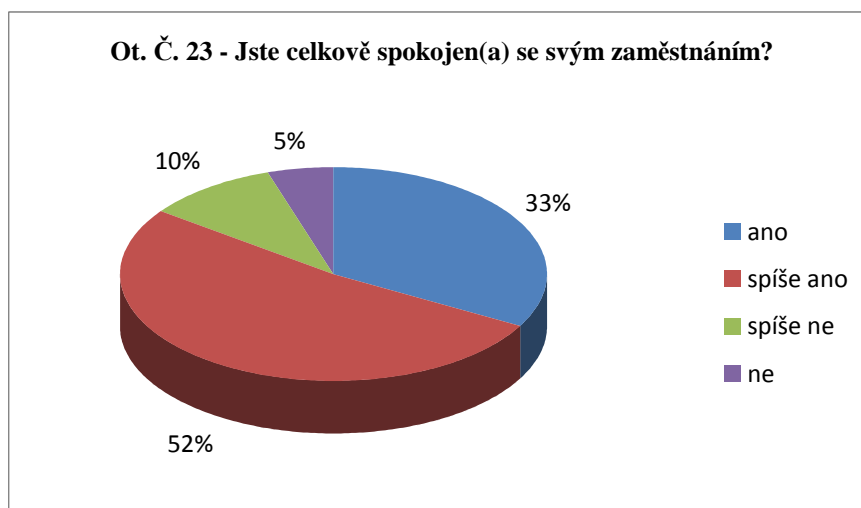
Výsledky této otázky ukazují, že rovněž pracovní podmínky mají dominantní roli v procesu ovlivňování pracovního výkonu. Dotázaným policistům jednoznačně jejich pracovní prostředí vyhovuje. 51 % policistů zvolilo odpověď ano, 47 % spíše ano. Pouze jeden policista zvolil odpověď spíše ne.

**Graf 21: Stres v pracovním procesu<sup>26</sup>**

Většina policistů (56 %) stres v práci nepocítuje. Naopak 44 % respondentů tvrdí, že jsou v práci ve stresu. Dva z policistů připsali ke kladné odpovědi občas. Pracovní stres může svým způsobem některé pracovníky nabudit k lepšímu výkonu, nesmí ho být ale příliš.

**Graf 22: Pochvala za pracovní výkon<sup>27</sup>**

Nadpoloviční většina dotázaných policistů (60 %) uvedla, že není chválena za práci, kterou dobře odvedou. 31 % policistů je pochváleno od nadřízeného pouze občas. Jen 9 % zvolilo odpověď ano. Z toho vyplývá, že jsou policisté za své pracovní úsilí chváleni málo, nebo bohužel vůbec. Za opravdu dobře vykonanou práci by pochvala měla přijít vždy. Pochvaly jsou velmi důležité a patří k důležitým motivačním činitelům, i když nemůžeme očekávat, že budeme chváleni neustále.

**Graf 23: Celková spokojenost s profesí<sup>28</sup>**

Většina dotázaných policistů je celkově se svým zaměstnáním spokojena. 33 % zvolilo odpověď ano a 52 % odpověď spíše ano. Pouze 10 % policistů spíše nejsou spokojeni. Tři policisté zvolili odpověď ne, přičemž pro zajímavost lze podotknout, že se jednalo o policisty (muže) ve věku 18-30 let, kteří u Policie ČR slouží 1-5 let. Dle mého názoru je výsledek zodpovězení této otázky pro Policii ČR více než uspokojivý.

### 3.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 60 policistů Územního odboru Policie ČR v Kroměříži. Policisté byli vůči dotazníkům vstřícní, u každého dotazníku bylo zodpovězeno všech 23 otázek.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že poměr mužů je drtivý oproti poměru žen. Dotazník vyplnily 2 ženy, tj. 3 % z celkového počtu dotázaných policistů a 58 mužů, tj. 97 % z celkového počtu dotázaných policistů. Tento poměr koresponduje se skutečností, že u Policie ČR pracují převážně muži, což lze také přepokládat vzhledem k charakteru a povaze tohoto povolání.

Převážnou část tvoří respondenti ve věku 18-40 let, kterých je celkem 81 %. O poznání méně je policistů ve věku 41-50 let, je to pouze 16 % a pouhá 3 % policistů jsou ve věku 50 a více let. Toto je dle mého názoru dáno zejména generační obměnou v souvislosti s odchody těch policistů, kteří dosáhli v rámci své služby (15 a více let) na výsluhové nároky a rozhodli se odejít od Policie ČR.

Nejvíce policistů má středoškolské vzdělání, což je jedním ze základních předpokladů pro přijetí k Policii ČR. Vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání má dohromady 25 % dotázaných policistů, přičemž většina těchto policistů jsou ve vedoucích funkcích.

Zhruba jedna třetina policistů pracuje u Policie ČR 1-5 let, dvě třetiny dotázaných policistů slouží u Policie ČR více než 5 let. Toto značí, že policisté nemají tendence si hledat jinou práci a jsou nejspíše spokojeni se svým zaměstnáním. Toto potvrzuje i fakt, že takřka všechny policisty jejich práce baví a vykonávají svoji práci rádi. Tento faktor je velice důležitý pro spokojenost.

Výrazná je však nespokojenost s výší mzdy. 43 % policistů není spokojeno vůbec, 40 % dotazovaných pak spíše ne. Výsledek není překvapením vzhledem ke snižování služebního příjmu u Policie ČR, ke kterému dochází v poslední době.

Téměř všem policistům se také zdá, že systém odměňování je nespravedlivý a jejich schopnosti a dovednosti nejsou dostatečně ohodnoceny, což je mnohem větší problém. To je patrně i důvod, proč policisté nejsou spokojeni s poskytovanou výší mzdy.

V procesu motivace přímými odměnami má nejvýraznější zastoupení nepřekvapivě první ukazatel (94%) „*udělení finanční odměny*“, s ohledem na motivační odezvy u policistů vyjadřuje velmi vysokou působivost. Další motivační faktory „*udělení věcného daru*“ a „*udělení písemné pochvaly*“ nemají na základě výsledku dotazování žádnou motivační účinnost. U posledního motivačního faktoru, přestože má zanedbatelný vliv na postavení v motivační odezvě policistů, je však zajímavostí, že všichni policisté, kteří uvedli tento motivační faktor „*udělení služební medaile*“, byli z děle sloužících policistů (u Policie ČR pracují 10 let a více) a byli to muži.

Nepřímé odměny, sociální a vedlejší výhody působí na motivaci spíše zprostředkovaně. Přesto na základě analýzy odpovědí je zřejmé, že většina policistů se cítí být těmito nepřímými odměnami, sociálními a vedlejšími výhodami rovněž motivována. Největší motivační odezvu u policistů vyvolaly následující motivační faktory: „*dobrá služební příjem*“, dále „*možnost zvyšování kvalifikace, kurzy*“ a v neposlední řadě „*nároky na dovolenou a možnosti rekreačních pobytů*“.

Za zvlášť hodnotný lze považovat motivační faktor seberealizace, protože jeho zdroj tkví především v policistech samých, v jejich osobnostním založení. Na základě odpovědí se dá říct, že všichni policisté se v zaměstnání neustále rozvíjí. Vlastní práce, sebevzdělávání a sebezdokonalování, jakož i umožnění dalšího profesionálního růstu, má pro většinu policistů vysoký motivační charakter. Rovněž náplň práce, přijetí větší odpovědnosti a s tím spojený již zmíněný další profesionální růst, vyvolává u policistů velmi vysokou motivační odezvu.

Na pracovní výkonnost policistů mají dle zjištěných výsledků také významný vliv vztahy s nadřízenými pracovníky, vztahy se svými spolupracovníky a pracovní podmínky policistů, které jsou na dobré úrovni. V tomto směru je velmi pozitivním zjištěním, že u dotázaných policistů jsou v těchto oblastech dobré vztahy prioritou, vycházejí dobře jak se svými spolupracovníky, tak se svými nadřízenými. Dle výsledků můžeme tedy tvrdit, že nadřízení se ke svým podřízeným chovají dobře a dokážou je vhodně řídit a vést.

Co je dle mého názoru problémem, dle výsledků zjištění, že jsou policisté málo, nebo dokonce vůbec chváleni za dobře vykonanou práci. Absence pochval není vůbec příznivá a zajisté vede k nespokojenosti policistů. Pochvaly a projevy uznání jsou velice důležitými motivačními prvky.

Nejen výsledek poslední otázky, ale také fakt, že policisty jejich práce baví a vykonávají ji rádi, nám dokazuje, že prakticky většina policistů je celkově se svým

zaměstnáním spokojena. 33 % zvolilo odpověď ano a 52 % odpověď spíše ano. Pouze šest policistů spíše není spokojeno. Tři policisté zvolili odpověď ne, přičemž ze zajímavosti lze podotknout, že se jednalo o policisty (muže) ve věku 18-30 let, kteří u Policie ČR slouží 1-5 let. Dle mého názoru je výsledek, spíše celkové spokojenosti policistů, pro Policii ČR více než uspokojivý.

Prezentované výsledky dotazníkového šetření podávají reálnější obraz o povaze a zastoupení jednotlivých motivačních faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost policistů. Na základě výsledků lze považovat za velmi pozitivní zjištění, že policisté jsou ochotni podat lepší pracovní výkon v případě působení účinné motivační techniky. Motivační faktory, zastoupené v motivační technice, vyvolávají různou intenzitu motivační odezvy u policistů. Největší motivační účinnost vyvolala motivační technika jak přímého, tak nepřímého odměňování, ale také působení sociálních a vedlejších výhod.

Za příznivé zjištění lze také považovat, že policisté uspokojují potřebu seberealizace. Seberealizací svou práci obohacují a dále se při ní rozvíjejí. Policisté přisoudili při ovlivňování pracovního výkonu také značnou důležitost pracovním vztahům a pracovním podmínkám.

V případě účinné motivace lze předpokládat, že policista bude nacházet v práci uspokojení a bude dosahovat i vyšších výkonů. Proto by si měl, dle mého názoru, každý policejní manažer, již od úrovně středního managementu, vytvořit jakýsi model manažerského postupu, kde si vytyčí hodnoty a cíle jím řízeného útvaru, ale také podmínky, strategie a prostředky, jimiž chce vytyčeného cíle dosáhnout. O vytvoření nástinu takového modelu manažerského postupu jsem se pokusil v rámci své bakalářské práce v následující podkapitole.

### 3.2 Model manažerského postupu policejního manažera

Jedním z cílů mé bakalářské práce bylo vytvoření určitého modelu správného manažerského postupu policejního manažera. V této podkapitole jsem se pokusil o alespoň nástin takového modelu. Dle mého názoru každý policejní manažer, pokud chce být úspěšným manažerem, by si měl vytvořit svůj model, již od úrovně středního managementu (u Policie ČR například od úrovně vedoucího obvodního oddělení). V modelu by si měl manažer vytyčit především hodnoty, priority a cíle jím řízeného útvaru, ale také podmínky, strategie a prostředky, jimiž chce vytyčených cílů dosáhnout. Zcela jistě bych také každému manažerovi doporučil, aby si pravidelně prováděl průzkum spokojenosti, jelikož tento poskytuje zpětnou vazbu od jednoho z nejdůležitějších zdrojů organizace - přímo od policistů. Každá organizace (Policie ČR nevyjímaje) by se měla zajímat, jak jsou její pracovníci spokojeni, provádět průzkumy spokojenosti a opakovat je. Průzkumy spokojenosti policistů by ukázaly, že organizaci (Policii ČR) nejsou lhostejní, ale hlavně by jejich vedoucí zjistil, v jakých oblastech je potřeba zdokonalovat jak sama sebe, tak procesy v organizaci či samotné policisty, kde jsou nedostatky nebo naopak rezervy, jak to vidí samotní policisté, což je pro objektivní zhodnocení velmi důležité. Ohledně teorie cíle jsem přesvědčen, že policistům musí být vytyčeny specifické cíle, aby motivace a výkon byly vyšší. Cíle musí být nesnadné, ale přijatelné, a musí existovat zpětná vazba na jejich výkon. Podstatná je spoluúčast jedinců na stanovování cílů. S tím úzce souvisí proces komunikace, jelikož již samotný průzkum spokojenosti je určitou formou písemné komunikace s pracovníky, byť by se jednalo o anonymní průzkum. Další důležitou formou komunikace je komunikace ústní. Správný manažer dle mého názoru musí s podřízenými komunikovat a měl by provádět s podřízenými pravidelně rozhovory. Cílem rozhovoru je sestavit argumenty a vypracovat společné cíle. Kritický rozhovor by měl být veden mezi čtyřma očima. Rozlišoval bych dva druhy rozhovoru. Přímý (jde spíše o monolog) a nepřímý (zde jde o dialog).

Manažerem by neměl být pouze člověk s bystrým úsudkem, nadáním řešit problémy a jinými psychickými či fyzickými dispozicemi, ale především odborník disponující celou řadou schopností, dovedností a znalostí, získaných náročným studiem a praxí. Dále by správný manažer neměl být pouze dominantním šéfem s armádou podřízených, ale člověkem, který musí umět využít znalostí a schopností svých spolupracovníků, a to rozhodně ne formou direktiv a nařízení, jako spíše uměním

sestavit a řídit tým, který by navíc s použitím svěřených zdrojů dosáhl vytyčených cílů organizace. Dále bych zde upozornil, že z dotazníkového šetření provedeného u policistů, jehož výsledky jsem uváděl v předchozí podkapitole, bylo prokázáno, že na pracovní výkonnost policistů mají také významný vliv vztahy s nadřízenými pracovníky, vztahy se svými spolupracovníky i pracovní podmínky policistů. Tyto faktory by měl správný manažer hlídat a držet na dobré úrovni, aby se policistům i jemu samotnému, jakožto jejich vedoucímu, dobře pracovalo. Co je dle mého názoru dalším důležitým motivačním faktorem a rovněž bylo potvrzeno z prezentovaných výsledků dotazníkového šetření, je potřeba podřízených policistů, aby byli ze strany vedoucího chváleni za dobře vykonanou práci. Absence pochval není vůbec příznivá a zajisté vede k případné nespokojenosti policistů. Pochvaly a projevy uznání za dobře vykonanou práci nejenže manažera pro podřízeného nic nestojí, ale patří k těm nejúčinnějším nástrojům motivace.

Já osobně se plně ztotožňuji s názory zkušených manažerů a expertů, že úkolem správného manažera **není řídit lidi, ale úkolem je lidi vést, přičemž cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.**

Uvádím základní *vůdcovské schopnosti*, které jsou dle mého názoru ve většině oblastí pro manažera nepostradatelné. Zájmem každého správného manažera by mělo být, že bude tyto schopnosti při své praxi neustále rozvíjet a zdokonalovat:

- **Důvěra ve vlastní schopnosti** - je velmi důležitá, jelikož lidé nemají důvěru ve vedoucího, který nevěří sám sobě. Sebejistotou tak jemně naznačuje, že má právo a pravomoc. Jeho podřízeným to dává pocit spokojenosti, že jejich práce má smysl.
- **Dobrá schopnost komunikace** - je nezbytná, jasně vysvětlí svým podřízeným úkoly a povinnosti. Dává jim návod a směr postupu, jak mají úkoly plnit. Je schopný svým nadřízeným vysvětlit svou činnost. Ve velkých organizacích, jakou bezesporu Policie ČR je, zdůrazňuje, že komunikační schopnosti jsou velmi důležitým aspektem v oblasti úspěchu jejich organizační jednotky.
- **Schopnost rozhodovat** - je důležitá pro udržení pracovního tempa, dále pro rychlé posouzení toho, co se může stát hlavním osobním problémem a pro usměrnění úsilí všech zaměstnanců stejným směrem.
- **Kontrola a přiměřený tlak na podřízené** - je nezbytný proto, aby se zvyšovala produktivita podřízených pracovníků a aby se rozvíjely jejich znalosti a osobnostní dovednosti.



- **Chut' rozvíjet schopnosti ostatních** – pomáhá při rozvoji talentu podřízených, snaží se tolerovat chyby, se kterými je třeba počítat při rozvoji a učení.
- **Potěšení z možnosti ukazovat směr ostatním** – vyžaduje nesmírnou trpělivost při práci s odlišnými schopnostmi učit se novým myšlenkám a metodám práce. Vyžaduje schopnost komunikovat.
- **Schopnost motivovat lidi** - v podstatě znamená přimět lidi k tomu, aby byli ochotni plnit manažerovy příkazy a aby je plnili produktivním způsobem.

Ve výčtu manažerských kompetencí by se dalo pokračovat a odborná literatura také popisuje různé druhy efektivních stylů řízení správného manažera. Mým cílem bylo pokusit se vytvořit určitý model správného manažerského postupu policejního manažera. Pracuji již dvanáct let u Policie České republiky v různých řídicích funkcích, a proto si ze svého pohledu dovoluji závěrem shrnutí a malé srovnání, jak funguje řídicí management a jaký styl řízení převládá u Policie České republiky, jelikož jsou zde zcela jistě určité odlišnosti na rozdíl od klasického managementu, například výrobních podniků. Tyto odlišnosti jsou dány zejména v rozdílnosti náplně práce a vojenským systémem řízení v této jedné z největších státních organizací, jakou Policie České republiky bezesporu je. Již z tohoto pojednání jednoznačně vyplývá, že je zde uplatňován ve velké míře autokratický styl řízení. Tento styl řízení je u Policie České republiky jako u vojensky organizované složky stavěn na rozkazech a příkazech, které vedoucí pracovník deleguje na své podřízené a přísně dohlíží na jejich plnění. Zároveň je podřízeným pracovníkům přesně stanovena metodika a postup práce různými závaznými a metodickými pokyny, interními akty řízení a podobně, které vyplývají z různých ustanovení zákona tak, aby postup policistů byl vždy jednoznačně v souladu se zákonem. Dle mého názoru je autokratický styl řízení u Policie České republiky uplatňován zcela správně, jelikož jiný styl řízení by ani nebylo možné uplatnit, chceme-li, aby vše dobře fungovalo. Účinnost řízení ale samozřejmě závisí také na osobnosti a schopnostech vedoucího pracovníka.

Jak jsem se již zmínil na začátku, tato oblast je velmi rozsáhlá a existuje velké množství publikací, které se týkají právě této problematiky. Názory některých odborníků v této oblasti se mohou lišit. Já jsem se zaměřil na oblasti, které jsem považoval za důležité. Uvedl jsem hlavní schopnosti a vlastnosti, které by měl mít schopný manažer a rovněž jsem se zaměřil na styly řízení lidí podle vlastností jednotlivých manažerů.

**Závěrem uvádím, jaký by měl být dle mého názoru postup současných policejních manažerů:**

- Měli by si dopředu přesně stanovit, co chtějí konkrétně dělat a jakých cílů chtějí dosáhnout.
- Měli by si stanovovat náročné, ale nikoli nedosažitelné úkoly včetně časových termínů.
- Měli by být ochotni diskutovat o způsobu provedení práce a přijímat rady.
- Měli by mít jasný cíl, za kterým jdou, a projevovat vytrvalost a odhodlání i přes možnou nepřízeň osudu.
- Měli by sami po sobě požadovat vysoké výkony a dosti tvrdě je vyžadovat i po všech ostatních.
- Měli by se snažit účinně motivovat podřízené policisty, odměňovat je za dobře odvedenou práci.
- Měli by podřízeným policistům vytvářet kvalitní pracovní podmínky.
- Měli by pracovat pilně a dobře i pod tlakem.
- Neměli by mít obavy vyjádřit nespokojenost s nežádoucím stavem, ale na druhou stranu by měli umět pochválit své podřízené za dobrý pracovní výkon.
- Měli by být schopni jít do předem uvážených rizik.
- Měli by být schopni se rychle přenést přes neúspěchy bez osobních otřesů.
- Ke svým úkolům by měli přistupovat s nadšením a toto nadšení přenášet i na ostatní.
- Měli by trvale sledovat jak vlastní výkon, tak výkon podřízených.
- **V každém případě by měli být vzorem pro své podřízené.**

## ZÁVĚR

V předložené práci jsem ve třech navzájem navazujících kapitolách shrnul problematiku řízení lidských zdrojů. Vycházel jsem ze studia základních monografií o managementu, jež jsou uvedeny v seznamu použité literatury, ale i z dalších pomocných literárních zdrojů a ze svých osobních zkušeností při výkonu služby u PČR.

V první kapitole jsem shrnul teoretická východiska uvedené problematiky, zejména otázky manažerské osobnosti, komunikace a zvláště teorie motivace. Vytvořil jsem tak obecný základ pro druhou kapitolu, která je orientována již na vlastní postupy policejního manažera k ovlivňování pracovní výkonnosti podřízených policistů. Důraz je kladen na konkrétní otázky policejní řídicí praxe, jako jsou například typy odměn, kázeňské tresty, kontrolní činnost a hodnocení policistů.

Ve třetí kapitole jsem se pokusil pomocí dotazníkového šetření zjistit skutečné motivační faktory ovlivňující podstatu a povahu pracovního výkonu policistů. Prezentované výsledky dotazníkového šetření podávají reálnější obraz o povaze a zastoupení jednotlivých motivačních faktorů. Na základě výsledků lze považovat za velmi pozitivní zjištění, že policisté jsou ochotni podat lepší pracovní výkon v případě působení účinné motivační techniky. Za příznivé zjištění lze také považovat, že policisté uspokojují potřebu seberealizace. Seberealizaci svoji práci obohacují a dále se při ní rozvíjejí. Policisté přisoudili při ovlivňování pracovního výkonu také značnou důležitost pracovním vztahům a pracovním podmínkám. Z hlediska potřeb policejní praxe se jeví, že velmi vysokou motivační účinnost vykazují nejen stimuly materiální povahy, pracovní podmínky a mezilidské vztahy na pracovišti, ale rovněž i sociální a vedlejší výhody, tzv. nepřímé odměny. Především pak dotazníkové šetření v souladu s teoretickými předpoklady prokázalo, že policisté jsou ochotni a připraveni učinit svoji práci smysluplnější přijetím větší odpovědnosti, jsou připraveni se dále zdokonalovat a sebevzdělávat. Významným motivačním faktorem je pro policisty také možnost profesionálního růstu. V případě účinné motivace lze předpokládat, že policista bude nacházet v práci uspokojení a bude dosahovat i vyšších výkonů. V tomto smyslu mají získané výsledky význam nejen teoretický, ale především praktický.

Proto by si měl dle mého názoru každý policejní manažer (již od úrovně středního managementu), který chce být úspěšný, vytvořit jakýsi model manažerského postupu, kde si vytyčí hodnoty a cíle jím řízeného útvaru, ale také stanoví podmínky, strategie a prostředky, jimiž chce vytyčeného cíle dosáhnout. O vytvoření jakéhosi „vzorového“ modelu manažerského postupu policejního manažera jsem se pokusil v poslední podkapitole své bakalářské práce.

Celkový výsledek předložené práce prokázal potřebu nejen teoretického zvládnutí manažerských dovedností v oblasti komunikace, hodnocení a zejména motivace podřízených pracovníků, ale především nutnost zavedení takto koncipovaného teoretického modelu do vlastní manažerské praxe. Tak by mělo být dosaženo pozitivního ovlivnění pracovní výkonnosti policistů a jejich plného zapojení do dosahování cílů příslušného útvaru. To ostatně bylo cílem předkládané práce, kterého jsem podle mého názoru dosáhl.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

V této bakalářské práci byly použity následující zdroje:

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARTOŠOVÁ H. *Management*. Praha : Policejní akademie ČR, 2002, ISBN 80-7251-025-8.
4. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000, ISBN 80-85931-79-6
6. KHELEROVÁ V. *Komunikační dovednosti manažera*, Praha : Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9.
7. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
9. MACEK P. *Pořádková činnost policie (zvláštní část)*. Praha : PA ČR, 2003, ISBN 80-86477-16-9.
10. PILAŘOVÁ, I. *Základy psychologie práce a organizace práce pro policejní manažery*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-102-X.

## SEZNAM PŘÍLOH

### PŘÍLOHA I

#### Dotazník zaměřený na otázku motivace policistů

---

Dobrý den, vážený respondente / respondentko,

jmenuji se Michal Vlasatý a rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku. Cílem dotazníku je zjištění motivačních faktorů ovlivňujících povahu a podstatu pracovního výkonu policistů na základních útvarech Policie ČR. Údaje budou použity pouze pro účel mé bakalářské práce na téma „Manažer a řízení lidských zdrojů v rámci Policie ČR“ a budou zcela anonymní.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas.

Při vyplňování dotazníku, prosím, zaškrtněte pouze jednu odpověď.

1. Jakého jste pohlaví?
  - a) muž
  - b) žena
  
2. Jaký je váš věk?
  - a) 18 - 30 let
  - b) 31 - 40 let
  - c) 41 - 50 let
  - d) 51 a více let
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a) středoškolské
  - b) vyšší odborné
  - c) vysokoškolské
  
4. Jak dlouho pracujete u Policie ČR?
  - a) méně než 1 rok
  - b) 1 – 5 let
  - c) 5 – 10 let
  - d) více než 10 let
  
5. Baví Vás Vaše práce? Vykonáváte ji rád(a)?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne

6. Domníváte se, že jste dostatečně motivován(a) k Vaší práci?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
7. Jste spokojen(a) s výší své mzdy?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
8. Zdá se Vám, že je systém odměňování u Policie ČR spravedlivý?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
9. Která z následujících přímých odměn by měla vliv na zvýšení Vašeho pracovního výkonu? (Odměny dle zákona č. 361/2003 Sb.)
- a) udělení finanční odměny
  - b) udělení věcného daru
  - c) udělení písemné pochvaly
  - d) udělení služební medaile
10. Působí na Vás motivačně nepřímé odměny? Pokud ano, která z těchto nepřímých odměn na Vás působí motivačně?
- a) uznání od nadřízených
  - b) uznání od spolupracovníků
  - c) vědomí dobře vykonané práce
  - d) vědomí významnosti práce pro veřejnost
  - e) společenské hodnocení profese a veřejné uznání práce ze strany občanů
  - f) uznání od členů rodiny a známých
11. Působí na Vás motivačně sociální a vedlejší výhody? Pokud ano, která z těchto výhod na Vás působí motivačně?
- a) dobrý služební příjem
  - b) možnost zvyšování kvalifikace, kurzy
  - c) nároky na dovolenou
  - d) možnost rekreačních pobytů
  - e) nároky na služební volno
  - f) nároky na služební péči

12. Jste ochoten(a) se sám/sama profesně zdokonalovat a vzdělávat se?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
13. Působí na Vás náplň práce stereotypně?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
14. Jste ochoten(a) změnit náplň Vaší práce přijetím větší odpovědnosti?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
15. Byl(a) byste motivován(a) k vyšší pracovní výkonnosti, kdyby Vám byl umožněn další profesionální růst?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
16. Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky?
- a) velmi dobré
  - b) dobré
  - c) špatné
  - d) velmi špatné
17. Mají na Vaši pracovní výkonnost vliv vztahy se spolupracovníky?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
18. Jak byste hodnotil(a) vztahy s vašimi nadřízenými?
- a) velmi dobré
  - b) dobré
  - c) špatné
  - d) velmi špatné



19. Mají na Vaši pracovní výkonnost vliv vztahy s nadřízeným pracovníkem?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
20. Vyhovuje Vám Vaše pracovní prostředí a má pracovní prostředí vliv na Vaši pracovní výkonnost?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
21. Jste v práci ve stresu?
- a) ano
  - b) ne
22. Jste chválen(a) za dobře vykonanou práci?
- a) ano
  - b) občas
  - c) ne
23. Jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne