

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

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**OSOBNOST POLICEJNÍHO MANAŽERA A STYL  
JEHO PRÁCE**

Autor práce: René Pavelek, DiS  
Studijní obor: Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě  
Forma studia: Kombinovaná  
Vedoucí práce: Mgr. Bc. Milan Veselý  
Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

2012

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 Mgr. Bc. Milanu Veselému, vedoucímu mé bakalářské práce, za cenné rady a připomínky během psaní mé bakalářské práce.

## ABSTRAKT

PAVELEK, R. *Osobnost policejního manažera a styl jeho práce: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2012. 63 s. Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Bc. Milan Veselý

**Klíčová slova:** management, manažer, manažerské funkce, styly řídicí práce, motivace

Bakalářská práce se zabývá problematikou osobnosti policejního manažera a uplatňování stylu jeho práce v podmínkách Policie ČR. Bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část je zaměřena na vymezení pojmů a definic týkajících se managementu, osobnosti manažera, postavení manažera v organizaci, charakteristika profilu manažera, popis základních manažerských funkcí, na obecné zásady práce manažera, styly řídicí práce, motivace, metod pro ovlivňování pracovního výkonu a výslednosti v práci organizace, komunikaci a proces rozhodování při práci manažera. Druhá část bakalářské práce je zaměřena na management v rámci Policie České republiky, se zaměřením na základní útvary a motivaci policistů. Třetí část bakalářské práce je zaměřena na zjišťování preferovaných stylů řízení policejních útvarů, motivačních faktorů ovlivňujících pracovní výkon policistů, které mohou být nápomocné ke zvyšování jejich výkonnosti a k jejich většímu zapojení do plnění úkolů útvarů a tím i zvyšování společenského uznání a prestiže Policie České republiky.

## ABSTRACT

PAVELEK, R. *The personality of a police manager and his working style: the bachelor thesis*. České Budějovice: The College of European and Regional Studies (VŠERS), o. p. s., 2012. 63p. The thesis supervisor: Mgr. Bc. Milan Veselý

**Key words:** management, manager, managerial functions, management styles, motivation

This thesis deals with the personality of the police manager and application style of his work in terms of Police of the Czech Republic. The thesis is divided into three main parts. The first part focuses on the definitions of the terms like management, the personality of a manager, a manager position within the organization, the characteristics of a manager's profile, the description of the basic managerial functions, the general principles of manager's work, management styles, motivation, principles of methods for influencing working performances as the communication and decision-making process in the manager's work. The second part of the thesis deals with the management within the Police of the Czech Republic, with a special focus on the main departments and motivation of the police officers and police workers. The third part aims at determining preferred styles of managing the departments, determining motivational factors having influence on job performance of the police officers and the ability to be helpful in increasing performance their work and in their involvement into the given tasks and thus also increasing the social recognition and prestige of the Police of the Czech Republic.

**OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b> .....	<b>9</b>
<b>2 MANAGEMENT</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Osobnost manažera</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 Charakter práce manažera</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3 Vývoj profese manažera</b> .....	<b>13</b>
<b>2.4 Manažerské způsobilosti</b> .....	<b>13</b>
<b>2.5 Osobnost vedoucího pracovníka</b> .....	<b>14</b>
1.5.1 Schopnosti .....	15
2.5.2 Dovednosti .....	16
2.5.3 Znalosti .....	16
2.5.4 Vlastnosti .....	16
2.5.5 Motivy a potřeby .....	18
2.5.6 Postoje .....	19
2.5.7 Hodnoty .....	19
2.5.8 Autorita .....	19
2.5.9 Nevhodný vedoucí .....	21
<b>2.6 Postavení manažera v organizaci</b> .....	<b>22</b>
<b>2.7 Základní manažerské funkce</b> .....	<b>23</b>
2.7.1 Sekvenční manažerské funkce .....	23
2.7.2 Průběžné manažerské funkce-manažerské role .....	24
<b>2.8 Obecné zásady práce manažera</b> .....	<b>26</b>
2.8.1 Manažerské styly řízení .....	27
2.8.2 Styly vedení .....	28
<b>2.9 Pracovní motivace</b> .....	<b>29</b>
2.8.1 Teorie pracovní motivace .....	30
2.8.2 Motivace, klima a manažerství .....	33
2.8.3 Co spolehlivě nemotivuje .....	33
<b>2.9 Komunikace</b> .....	<b>34</b>
<b>3 MANAGEMENT V RÁMCI POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1 Služba pořádkové policie</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2 Motivace policistů</b> .....	<b>40</b>

<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>42</b>
<b>4 PRŮZKUM PRACOVNÍCH MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ A PREFEROVANÝCH STYLŮ ŘÍZENÍ POLICISTŮ. ....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Cíl výzkumu .....</b>	<b>42</b>
4.1.1 Popis metody výzkumu a způsobu zpracování .....	42
4.1.2 Analýza zkoumaného souboru respondentů .....	43
4.1.3 Stanovení hypotéz.....	43
<b>4.2 Výsledky dotazníkového šetření .....</b>	<b>43</b>
4.2.1 Vyhodnocení odpovědí respondentů .....	43
4.2.2 Vyhodnocení stanovených hypotéz .....	54
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>57</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA:.....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH:.....</b>	<b>60</b>

## Úvod

Téma týkající se managementu je v současné době velmi aktuální, protože v každé firmě s více zaměstnanci je možné naleznout hned několik manažerů. V současné době v naší společnosti probíhají rozsáhlé organizační a strukturální změny. Tyto změny se nevyhýbají ani Policii České republiky, která i přes snižování početního stavu patří mezi největší organizace v naší zemi.

Policie je v každém státě zřizována jako formální organizace za účelem zajištění vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku na území státu. Policie se podílí na zajišťování ochranné funkce státu vůči jeho občanům. Plnění této ochranné funkce je jednou ze základních podmínek legitimacy státu, a proto náleží policejní sbory k nezbytným a nezastupitelným prvkům fungujícího státního systému. Činnost policie se dotýká všech osob na území státu. Každodenní život nabízí mnoho situací, při nichž se setkáváme s prací policistů. Neustále se zvyšují požadavky a nároky na jednotlivé policisty, na jejich morální, odborné a osobnostní vlastnosti. Celospolečenským zájmem je, aby policie poskytla potřebnou ochranu a pomoc, respektovala lidskou důstojnost a právní řád a především nezpůsobila nikomu z občanů neoprávněnou nebo zbytečnou újmu. K zabezpečení těchto záležitostí se u vedoucích těchto policistů dostává do popředí rozvíjení manažerských metod, které by měly vést k pozitivnímu ovlivňování práce jimi řízených policistů a k ovlivňování jejich pracovního výkonu. Metody vedení lidí a postupy policejních manažerů jsou zcela jistě odlišné od metod klasického managementu. Tento způsob řízení je dán zejména rozdílnou náplní pracovních činností a používaných autoritativním (vojenským) stylem řízení.



## 1 Cíl a metodika bakalářské práce

Cílem předložené bakalářské práce je nejen teoretické vysvětlení pojmů souvisejících s osobností manažera, stylů řídicí práce a typologie jednotlivých stylů řízení lidí, ale také snaha o vypracování doporučení a návrhů pro práci policejních manažerů se zaměřením na styly řízení a možné postupné a pozitivní ovlivňování výkonnosti policistů formou jejich motivace a tímto zvyšování společenského uznání a prestiže Policie České republiky.

Práce je členěná na tři kapitoly. První část je zaměřena na vymezení pojmů a definici managementu, osobnost manažera, postavení manažera v organizaci, charakteristika profilu manažera, popis základních manažerských funkcí, obecné zásady práce manažera, styly řídicí práce, motivací a postupům při ovlivňování pracovního výkonu. Druhá část řeší otázky managementu v rámci policie České republiky se zaměřením na odměňování a motivaci policistů. Třetí část práce obsahuje výzkum, jehož cílem je zjištění jednotlivých preferovaných stylů řízení a motivačních faktorů policistů základního útvaru. Cílem výzkumu bylo zjistit, které motivační faktory a preferované styly řízení ovlivňují pracovní výkonnost policistů Územního odboru Kroměříž. Volba preferovaného stylu řízení motivačních technik používaných policejními manažery úzce souvisí se spokojeností či nespokojeností policistů. Pracovní spokojenost či nespokojenost zásadně ovlivňuje přístup pracovníka k jeho pracovním povinnostem a má vliv na jeho pracovní výkon. V teoretické části této práce jsou shrnuté obecně známé poznatky o tomto tématu. Ve výzkumné části je zjišťováno formou dotazníku, jak tato teorie vypadá v praxi. Jak obecně formulované teoretické poznatky fungují v praxi.

Záměrem bylo zjistit výše uvedené u podřízených policistů, zdali uskutečňovaný styl řízení jejich přímého řídicího manažera přispívá ke zvyšování míry jejich motivace a tímto přispívá ke zvyšování jejich dlouhodobé výkonnosti. Dále je zjišťováno, zdali demokratický styl řízení podporuje autoritu vedoucího pracovníka a zdali tento styl řízení má vliv na dobré vztahy na pracovišti. Zjištěné skutečnosti by mohly vedoucím pracovníkům ukázat cestu, jak případné změny motivace jejich pracovníků by mohly zachovat či zvýšit výkonnost policistů, při probíhajícím snižování početních stavů policistů. Metodou výzkumu byl zvolen dotazník. Metodou analýzy byly zjišťovány jednotlivé motivační a stimulační faktory, preferované styly řízení a pracovní spokojenost policistů.

Ke zpracování bakalářské práce jsem použil metodu analýzy, tedy metodu rozboru. Analýza znamená rozbor, metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší. Používá se v mnoha vědách, ve filosofii i v běžném životě, pokud chceme dospět k jistým

výsledkům na základě detailního poznání podrobností<sup>1</sup>. Další metodou, kterou jsem použil při zpracování mé bakalářské práce, je metoda komparace, tedy srovnávání. Tato metoda představuje srovnávání a porovnávání všech shromážděných materiálů a informací, jež se týkají dané problematiky<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>*Wikipedie Otevřená encyklopedie* [online]. 2012 [cit. 18.3.2012]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Anal%C3%BDza>>.

<sup>2</sup>*Wikipedie Otevřená encyklopedie* [online]. 2012 [cit. 18.3.2012]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Komparace>>.

## 2 Management

Termíny management, manažeři, manažerské dovednosti a styly řízení jsou klíčovými pojmy této bakalářské práce. V odborné literatuře najdeme spoustu definic managementu. Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů<sup>3</sup>. Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení cílů organizace. Management je proces systematického vykonávání manažerských funkcí a efektivního využívání zdrojů podniku, ke stanovování a následnému plnění cílů.

Management je disciplínou, která zvláště v posledních desetiletích prodělává velký vývoj. Manažerské profese, stejně jako každé jiné vysoce kvalifikované a specializované povolání, vyžaduje osvojit si celou řadu odborných znalostí i praktických postupů. I přes běžné používání pojmu management neexistuje jeho jednoznačné, všeobecné vymezení. Pod pojmem management se tedy rozumí:

- **Specifická funkce při řízení podniku.** V tomto případě se jako management označují řídicí pracovníci, kteří realizují manažerské funkce. Těmito funkcemi jsou plánování, organizování, vedení a kontrolování lidí. Management je definován jako zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení cílů organizace.
- **Určitý způsob vedení lidí.** Jedná se o způsob dosahování cílů prostřednictvím jiných. Manažer neprovádí dané úkoly sám, ale prostřednictvím jiných lidí.
- **Odborná disciplína.** Managementem se může rozumět i soubor přístupů (názorů, doporučení, principů, technik, metod), kterých využívají manažeři k zvládnutí manažerských funkcí a tím dosažení cílů organizace.

Výše uvedené skupiny různého vymezení managementu by měly být pojímány jako rovnocenné, neboť jde pouze o rozdílné obsahové roviny téhož pojmu. Záleží tedy na jednotlivci, z jakého úhlu pohledu se na management dívá a který věcný rámec pro interpretaci zvolí.

---

<sup>3</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993, s. 16.

## 2.1 Osobnost manažera

Osobnost manažera bývá úzce spjata s firmou. Manažer je nositelem celé řady rolí: podnikatel, organizátor, vůdce, reprezentant, pedagog a vychovatel, kooperátor, hodnotitel, vyjednávač, tvůrce a koordinátor týmu, realizátor, inovátor, monitor, iniciátor, obchodník, moderátor, stratég, administrátor, analyzátor, motivátor atd. Interpretace rolí je ovlivněna požadavky organizace, očekáváním jiných lidí a vlastními osobními zkušenostmi. Manažer je profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené organizační jednotky s využitím spolupracovníků a poskytnutých zdrojů. Manažer je důležitý činitel v řízení firmy. Tradičně byli pod pojmem manažer chápáni pracovníci s odpovědností za kvalitu a množství vykonané práce podřízených pracovníků a byli vybaveni příslušnou pravomocí. Úlohou manažera je zejména odpovídající využití odborníků – svěřeného lidského potenciálu. Manažer má vlastní specifické schopnosti, dovednosti a znalosti, které ho odlišují od jiných odborníků. Na rozdíl od specializovaných profesí (účetní, právník, technik, atd.) má znalosti a vlastnosti často nezávislé na druhu podnikání (platí to zejména pro manažery na vyšších stupních).

## 2.2 Charakter práce manažera

Základním rysem práce manažera je řídicí činnost a také skutečnost, že přebírá zodpovědnost za výsledky práce jiných lidí.

Při vykonávání řídicích funkcí musí manažer respektovat požadavky:

- účelnosti, tzn. děláním správných věcí
- účinnosti, tzn. provádění věcí správným způsobem
- hospodárnosti, tzn. provádění věcí s minimálními náklady
- odpovědnosti, tzn. vykonávání věcí spravedlivě a podle práva

Manažerská činnost je mnohostranná. Je to činnost plná konfliktů cílů, přičemž řešení je stálé hledání kompromisů, je to činnost v podmínkách stálé nejistoty a rizika s trvalým tlakem na prosperitu. Manažer pracuje s cizími (svěřenými) zdroji, pracuje prostřednictvím druhých lidí – nese zodpovědnost za výsledky celého podřízeného týmu.

### 2.3 Vývoj profese manažera

S jistým zjednodušením lze konstatovat, že vývoj profese manažera probíhal ve třech etapách:

1. U malého rodinného podniku je jeho vlastník zároveň manažerem a zaměstnancem – všechny funkce splývají dohromady.
2. Zvětšováním firmy došlo k vydělení zaměstnanců a vlastníka, nicméně vlastník nadále plnil funkci manažera. Např. velké firmy na začátku minulého století byly vedeny jednou osobou – majitelem (např. Baťa, Ford). Velká závislost na tomto majiteli byla poměrně nevýhodná, v případě nemoci, stáří či smrti docházelo často k problémům a často k úpadku firmy.
3. Vlastník se odděluje od manažera, najímá si profesionální řízení firmy. To pochopitelně vyžaduje větší kontrolu ze strany vlastníků.

Každá skupina lidí v podniku (vlastníci, manažeři i řadoví zaměstnanci) sleduje odlišné cíle. Vlastníci podniku zpravidla usilují o maximalizaci výnosů, zhodnocení investovaného kapitálu. Řadoví zaměstnanci usilují o vysoké mzdy, co nejlepší pracovní zařazení, sociální jistotu, možnost uplatnění kvalifikace, uznání, dobré mezilidské vztahy atd. Manažeři často usilují o co nejvyšší pravomoc a vliv na rozhodování, možnost realizace svých záměrů a schopností.

### 2.4 Manažerské způsobilosti

Vedoucí je především člověk, který vykonává práci a dosahuje cílů organizace skrze jiné lidi. Vliv vedoucího má značný vliv na pracovní spokojenost a nespokojenost. Jeho práce se tak dotýká zejména působení na jednotlivce i celé sociální skupiny. Tím je myšleno řešení interpersonálních záležitostí, komunikování s okolím, dovednosti řešit problémy, řídit, organizovat a rozhodovat, vést lidi a motivovat je. Svou činností vedoucí pracovník ovlivňuje spokojenost svých podřízených pracovníků a také iniciuje a usměrňuje další rozvoj jejich pracovních a osobních předpokladů<sup>4</sup>. Účinnost a úspěšnost působení vedoucích pracovníků je závislá na celé řadě faktorů, z nichž významnou skupinu představují, mimo jiné, jejich individuální předpoklady pro práci a to jak odborné, tak osobnostní. Aby tedy vedoucí mohl rozvíjet své znalosti a dovednosti, aby mohl lépe vést lidi a přispět tak k vnitřnímu pocitu

---

<sup>4</sup> PROVAZNÍK, V. a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2002, s. 181 – 185.

uspokojení podřízených, měl by se soustředit na rozvoj svého osobního potenciálu. Tak by měl dosáhnout efektivnějšího působení na okolí, jeho podřízené i nadřízené pracovníky či veřejnost. Vlastnosti vedoucích pracovníků nemůžeme chápat jako rozhodující či dokonce jediný faktor jejich úspěšnosti při působení na ostatní pracovníky, neboť je třeba věnovat pozornost i jiným skutečnostem – vnějším (objektivním), které determinují celkovou situaci řízení a jeho konkrétní podmínky. Z praxe můžeme uvést takové případy, kdy vedoucí pracovník bez problémů zvládal operativní řízení na nižší úrovni, ale ztroskotal tam, kde se od něj očekávalo řízení spíše koncepční. Jiný si dokázal poradit se řízením na svém útvaru a po přeložení k jinému útvaru na stejné úrovni si již poradit nedokázal. Z tohoto je zřejmé, že pro každou konkrétní činnost je třeba najít nejvhodnějšího vedoucího pracovníka, neboť konkrétní objektivní podmínky mohou jeho úspěšnost zvýšit nebo snížit bez ohledu na jeho osobní předpoklady.

## 2.5 Osobnost vedoucího pracovníka

Pro práci vedoucího pracovníka v organizaci si nestačí osvojovat pouze odborné znalosti a dovednosti, ale vedle těchto schopný vedoucí musí mít osobnostní předpoklady, které lze usměrnit, nikoli však zcela vytvořit. V minulosti převládala názor, že vůdcem se člověk rodí. Předpokládalo se, že někteří lidé mají určité vrozené vlastnosti, které předurčují k řídicí práci. V současné době převládají názory, že některé vlastnosti vůdců jsou vrozené a ty je třeba rozvíjet, jiné mohou být získány.

Většina studií věnovaných problematice vedení považuje za nezbytné vrozené vlastnosti, jako např. vlohy, talent, temperament. Je samozřejmostí, že samotný talent nestačí. Vrozené osobnostní vlastnosti a talent musí být rozvíjeny a formovány v manažerské praxi. Vzdělání a věcné znalosti jsou nezbytnou součástí kvalifikačního profilu vedoucího. Ale ani tato složka sama o sobě nepostačuje.

Existují řídicí pracovníci, kterým žádná školení nepomohou, protože nemají pro řídicí funkci základní psychologické vybavení. Tak např. člověk nesociabilní, tedy člověk bez sociální inteligence, zejména pak bez inteligence emocionální, kterému dělá těžkosti komunikovat s lidmi, nebo člověk s hysterickou povahou, konfliktní osobnost, člověk se slabou sebedůvěrou, neschopný prosadit cokoli, apod. nemá pro řídicí práci předpoklady. Velký význam se v současné době přikládá tzv. emocionální inteligenci (EQ). Myslí se tím

vlastnosti, jako je např. vnímání a motivace sama sebe, sebekázeň, sebeovládání, vytrvalost, trvalé pracovní zaujetí a zejména empatie (vcítění se) a zvládání mezilidských vztahů.

**Osobnost člověka** formují tři skupiny faktorů:

- a) **faktory biologické** – genetické zvláštnosti nervové a hormonální soustavy, důsledky onemocnění a úrazů
- b) **faktory sociální** – působení rodičů, spolužáků, přátel, později spolupracovníků a nově založené rodiny
- c) **faktory kulturní** – kultura národa a společenské skupiny – zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk atd.

Poznání osobnosti lidí umožňuje předvídat nebo dostatečně vysvětlit jejich chování v různých situacích, hledat pro ně adekvátní způsob motivace a odhalovat jejich profesionální úspěšnost v různých funkcích.

### **Rysy vedoucího pracovníka**

Lidé se liší svými individuálními stránkami, které nazýváme rysy osobnosti. Osobnost je jedinečným spojením psychických rysů, které charakterizuje jednotlivce. Každý vedoucí by se měl pokusit poznat stránky vlastní osobnosti jako základu svého dalšího rozvoje a zaměřit se tak na odstranění problematických znaků svého pracovního typu.

**Psychickými rysy** rozumíme:

- a) schopnosti, dovednosti a znalosti
- b) vlastnosti
- c) potřeby, motivy, postoje, hodnoty

#### **1.5.1 Schopnosti**

Je to schopnost vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu geneticky zakódována. V průběhu života může být vložka uplatňována a tím rozvíjena, čímž vzniká schopnost. Schopnosti můžeme členit na schopnosti:

- *Rozumové* – kognitivní a intelektuální, které jsou důležité pro řešení problémů
- *Mechanické* – zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi
- *Psychomotorické* – zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti

Pro manažera jsou důležité zejména rozumové schopnosti, které jsou označovány jako inteligence. Inteligence je schopnost jedince myslet racionálně, jednat účelově a zacházet efektivně se svým okolím. Inteligence se skládá z řady dílčích rozumových schopností: pružnost a rychlost usuzování, plynulost, induktivní uvažování, bezprostřední paměť, dlouhodobá paměť, numerická schopnost, rychlost vnímání, deduktivní uvažování, prostorová orientace a vizuální schopnosti, slovní porozumění, verbální usuzování, tvarová pružnost, vizuální paměť. Pro manažera jsou poté nejdůležitější koncepční (strategické) a operativní myšlení a také pružnost myšlení. Tyto manažerské vlohky pak v průběhu života mohou být uplatněny a rozvinuty. Vedoucí pak musí mít schopnost uplatnit svou statutární autoritu, která je spojena s jeho společenskou rolí.

### 2.5.2 Dovednosti

Dovednosti jsou praktické návyky získané výcvikem a zkušeností. U manažera jsou to zejména organizace práce a řízení času, vedení lidí, motivování a delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání.

### 2.5.3 Znalosti

Znalosti člověk získává studiem. Jsou to teoretické informace a poznatky o jejich souvislostech. Vedoucí je uplatňuje ve své každodenní praxi. Pro úspěšného vedoucího jsou nezbytné odborné znalosti a znalosti managementu (obecné znalosti řízení).

### 2.5.4 Vlastnosti

Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jedince. Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem.

K typickým vlastnostem vedoucích pracovníků patří např.:

**asertivita** – způsob jednání a komunikace, kterým člověk vyjadřuje a prosazuje upřímně, otevřeně a přiměřeně své myšlenky, city, názory a postoje jak pozitivní, tak negativní podoby. Jinými slovy lze říci, že asertivní jednání je jednání člověka, který dokáže sdělovat, co si myslí, jak situaci vidí a co cítí. Umí druhého požádat o laskavost a sám ji poskytnout. Umí však také odmítnout žádost o laskavost a sám odmítnout druhého bez zloby a pocitu ponížení. Respektuje a ctí důstojnost druhých. Je ochoten přistoupit na kompromis, či změnit svůj názor pod vlivem argumentů.



Vyjadřuje tedy jednoznačně takové jednání, které nemanipuluje s ostatními a přitom jedince brání proti manipulaci ze strany ostatních. Jedinec pak může pracovat s asertivními technikami, které umožní prosazovat své mínění ve vztahu k jiným jedincům. Asertivita je provázena kontrolou emocí, umírněných projevy verbálními i neverbálními, předpokládá tedy jistou úroveň vyzrálosti.

**dominance** – znamená sebejistotu, soutěživost, agresivitu a prosazení své vůle i přes jistý odpor okolí. Dominantní vedoucí vyvolává u mnohých pracovníků pocit nedocenění, snižuje motivaci u mnohých pracovníků, což pak může vést až k zahálení a odbývání práce. Opak dominance je **submisivnost** (poddajnost), kterou rozumíme ochotu pracovníka se neustále podřizovat názorům a přáním ostatních.

**emocionální labilita** (neuroticismus) – spočívá v různých formách, jako je nedůvěřivost, nedostatek sebejistoty, snadné rozrušení, přílišná opatrnost, úzkostnost atd. Emocionální labilita není žádoucí u takových druhů prací, které jsou spojeny se zvýšenou mírou rizika, jako je tomu právě např. u policie.

**extroverze** – orientace na vnější svět, na společnost, na lidi. Opakem je **introverze**, která znamená stažení do sebe.

**volní vlastnosti** – jsou z větší části získané výchovou a jsou nezbytné pro úspěšnost vedoucího. Např. se jedná o odpovědnost, svědomitost, vytrvalost, sebekontrolu.

M. Mikuláščík<sup>5</sup> uvádí několik vlastností, které jsou nezbytné pro dobrou manažerskou práci :

- umět rozhodovat
- umět řídit
- mít radost z manažerské práce, z práce s lidmi, být motivován, mít o práci zájem, být nadšencem pro věc (EQ)
- umět komunikovat, umět naslouchat, být spíše extroverzovaný (EQ)
- být vitální
- být odolný vůči stresu
- být kreativní, mít představivost a fantazii, podporovat kreativitu
- být adaptabilní a flexibilní, umět se rychle přizpůsobit změnám (EQ)
- mít smysl pro humor

---

<sup>5</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007 s.124-125.

- pracovat na sobě, pečovat o svůj seberozvoj, mít zdravý sebeobraz a sebekontrolu i (EQ)
- mít morální odpovědnost
- být vnitřně integrovaný (EQ)
- být ochoten usilovně pracovat
- mít analytické schopnosti
- mít pochopení pro druhé (EQ)
- mít schopnost vyhmátnout příležitost
- mít schopnost řešit nepříjemné situace a brát na sebe riziko
- být podnikavý
- dokázat se přiměřeně prosazovat, ale jen v rámci etických pravidel (EQ)
- dokázat být samostatný, ale být schopen také požádat o pomoc, když je to třeba
- být ochoten pomáhat (EQ)
- dodržovat dané sliby
- být přesný
- být schopen šetřit časem nejen svým, nýbrž i časem jiných lidí
- brát odpovědnost za chyby svého oddělení, podniku a snažit se je odstranit
- umět se učit z vlastních chyb, neopakovat je

### 2.5.5 Motivy a potřeby

Motivy a potřeby jsou důvody, které vedou lidi k určitému jednání. Různé typy lidí potom mají odlišné preference potřeb:

- **Vysokou potřebu výkonu** – tuto potřebu mají lidé s vysokou touhou po osobní odpovědnosti, neustálém překonávání překážek, po soutěžení s ostatními a jejich překonávání. Potřebují rychlou zpětnou vazbu, jak se jim daří. Vybírají si středně obtížné způsoby a stanovují si rozumné cíle. Vyhýbají se úkolům značně obtížným a také cílům příliš snadným.
- **Vysokou potřebu přátelství** – lidé s touto potřebou usilují o vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi kolem sebe. Dávají přednost práci v kolektivu.

- **Vysokou potřebu moci** – projevuje se to snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně také odpovědný. Lidé s touto potřebou jsou dobrými manažery, pokud je jejich potřeba zaměřena ku prospěchu ostatních.

### 2.5.6 Postoje

Postoje vyjadřují vztah člověka k jiným lidem, věcem a skutečnostem. Nejsilnějším aspektem postojů je stránka emocionální. Pokud má být působení na rozum pracovníků účinné, musí být spojeno s působením na city. Z role vedoucích pracovníků jsou důležité zejména postoje k sobě samému, postoje k nadřízeným a podřízeným pracovníkům, orientace na tým a oddanost vůči firmě a na zákazníka. Postoje mají vliv na spokojenost a motivují, v opačném případě vyvolávají negativní jevy – odbývání práce, opuštění organizace apod.

### 2.5.7 Hodnoty

Hodnoty jsou ve skutečnosti, způsoby jednání, konečné stavy, které lidi považují za důležité. V životě lidí jsou závažná rozhodnutí ovlivňována hodnotovým systémem. Jak je tento hodnotový systém nastaven u každého jednotlivce záleží například na jeho získaných teoretických znalostech, estetickém cítění, ekonomických zájmech, potřebě přátelství, politických ambicích, potřebě uznání a náboženském přesvědčení.

Pro vedoucího pracovníka jsou důležité pracovní hodnoty jako: firma, práce, jistota, postavení, odborný růst, osobní postavení, přátelé a spolupracovníci, organizace, peníze atd.

### 2.5.8 Autorita

Úspěšnost vedoucího úzce souvisí s jeho autoritou, kterou si postupně buduje. Bez autority nelze s úspěchem řídit. Autorita je vážnost výjimečného postavení jedince či instituce. Obvykle stojí na znalostech, zkušenostech a výsledcích práce. Autorita vyjadřuje to, s jakou lehkostí, nebo obtížností usměřujeme jednání, názory a postoje druhých (např. ve vztahu nadřízený s podřízeným). Autorita tedy souvisí s přesvědčováním, argumentací, střetáváním myšlenek a názorů. Naopak moc je dána nátlakem, silou, represí a sankcemi. Autorita se může projevovat v různých formách:

**Statutární autorita** – vedoucí ji prakticky nabude automaticky s přidělením funkce, což ovšem neznamená, že ji bude umět používat. Statutární autorita bývá též nazývána **formální autoritou**, tj. autoritou společenské role. S přijetím této role může mít mnoho vedoucích

problémy. Jde o to, že každý prohřešek proti roli, kterou na sebe vedoucí s přijetím funkce bere, snižuje váhu své pozice.

**Charismatická autorita** – přirozená autorita osobnosti. Při silném charisma vedoucí dokáže pozitivně působit na druhé, na jejich psychiku a dovede tak především ostatní strhnout k následování. Její sílu ovlivňuje sebevědomí, komunikační schopnosti a postoje, image, vyzařovaná energie apod.

**Odborná autorita** – můžeme konstatovat, že čím je vedoucí větším odborníkem ve svém oboru, tím si snadněji získává respekt u druhých. Co se týče odborných znalostí, tak jsou ve fázi profesionálního vývoje vedoucích na předním místě. Ve druhé fázi jsou pak rozhodující znalosti mezilidských vztahů např. jak vyjít s kolegy, jak spolupracovat ve skupině, jak sdělovat své myšlenky. Současná doba klade na vedoucí pracovníky velký rozsah odborných znalostí, z tohoto důvodu špičkoví vrcholoví manažeři věnují až čtvrtinu svého pracovního času na rozvoj své profesionality.

**Morální autorita** – reprezentována především silou charakteru, emocionality a humanity, která je v člověku. Většina lidí vnímá morální autoritu u takových vedoucích, kteří jednají čestně, poctivě a s porozuměním.

Naproti tomu pokud vedoucí jsou nekorektní, neplní sliby a využívají druhé, pak tuto autoritu ztrácejí v očích ostatních. Někteří vedoucí ji ztrácejí tím, že něco jiného říkají a něco jiného dělají. Mají zájem o takové úkoly, které upevní jejich pozici a upřednostňují svůj prospěch na úkor ostatních. Každý člen skupiny může mít neformální vliv, který z něho dělá přirozenou autoritu, pokud je ostatními členy uznáván.

Být přirozenou autoritou nevyžaduje držení se předepsaných norem a zásad. Je to tedy autorita založená na vystupování a projevu daného jedince, na síle jeho osobnosti. Na autoritu a její udržení a upevňování má vliv řada faktorů. Mezi tyto základní vlivy patří:

**a) společenské determinanty** - být společensky determinovaným řídicím pracovníkem znamená, že vliv na jeho práci má: druh práce, kterou vykonává, styl jeho vedení a klima uvnitř skupiny

**b) osobnostní determinanty** - mezi ně patří motivační vlastnosti, charakterové vlastnosti, temperament a komunikativní dovednosti

**c) kvalita podřízených**

Kromě těchto determinant mají rozhodující vliv na autoritu i tyto faktory:

- povaha skupiny a její kvalifikační a věková struktura
- stanovené pracovní cíle
- vlastnosti a chování podřízených
- vykonávané činnosti
- obtížnost pracovních činností

Dosažení autority není snadný úkol. Někteří lidé usilují o jeho řešení nevhodnými způsoby, které jejich autoritu spíš podřívají. Mezi nevhodné způsoby získávání autority patří především:

- vynucování autority násilím, zastrašováním, vyhrožováním, výsledkem je, že se vedoucího ostatní lidé, podřízení, bojí
- vytváření autority zdůrazněným odstupem od lidí (pracovníků), nepřístupným jednáním, výsledkem je rostoucí izolace
- vytváření autority zakrýváním odborných nedostatků, výsledkem je posměch
- kupování autority laskavým a povolným jednáním

Uznání autority vedoucího člena kolektivu se projevuje v interpersonálních vztazích. Jejich základem je soubor hodnotících postojů, které mohou být neseny jednak oddaností, úctou, obdivem, případně až zbožňováním, jednak respektem, bázni, případně až strachem, jednak podceňováním, pohrdáním nebo nenávisť.

Řídící pracovník v dnešní době nemůže vystupovat jako všemohoucí vládce, měl by se snažit být nejsilnějším jedincem skupiny, rádcem, ochráncem, mluvčím podřízených. Jeho hlavním posláním je být dobrým aktérem své role. Když toto zvládne, získá si autoritu, stane se dobrým partnerem svých podřízených a bude úspěšný.

### **2.5.9 Nevhodný vedoucí**

Vhodně ovlivňovat pracovníky a usměrňovat činnost celého složitého sociálního útvaru – pracovní skupiny je pro vedoucího pracovníka úloha značně nesnadná.

V případě, že konkrétní vedoucí pracovník nemá pro vedení lidí v daných podmínkách osobnostní a kvalifikační předpoklady, vedení lidí je ještě nesnadnější. Do vztahu nadřízeného pracovníka k jednotlivým pracovníkům se promítá jeho vážnost, kterou vedoucí u pracovníků

získal díky své pozici. K tomu je třeba, aby na ně působil jako rozvinutá a vyrovnaná, harmonická osobnost.

Pokud jsou osobnostní charakteristiky vedoucího v nějakém směru problematické, je pravděpodobné, že jeho vliv na pracovníky bude značně rozporný. Takový vedoucí zpravidla nedokáže přiměřeně ovlivňovat své podřízené a jeho působení za těchto okolností může mít nežádoucí účinky v pracovním kolektivu, což vyvolává nespokojenost pracovníků.

V takové činnosti jako je vedení lidí záleží, jak již bylo řečeno, na osobnostních předpokladech vedoucího pracovníka, v nichž hrají roli psychosociální zralost a mravní rozměr osobnosti vedoucího. V této souvislosti je třeba se zmínit o motivaci k řídicí činnosti.

Do pozice vedoucího se vzhledem ke své přílišné průbojnosti dostávají též jedinci, kteří chtějí spíše „vládnout, než řídit“, spíše „ovládat, než vychovávat“, spíše „prosazovat sebe, než se zasazovat za jiné“. Jaké bývají nejčastější neadekvátní motivy vůdcovství:

- **potřeba dominovat** – odvíjí se většinou z infantilních motivů pramenících z nedostatečné psychosociální zralosti,
- **potřeba moci** – většinou pramení z pocitů méněcennosti; často je projevem závislosti na lidech, resp. neschopnosti se vyrovnat ostatním v běžně srovnávaných osobnostních parametrech vedoucího pracovníka,
- **potřeba sebepotvrzení** – jde ovšem o nepravé pseudopotvrzení vlastní prestiže (o jakési získávání vlastní vážnosti ovládnutím jiných lidí),
- **potřeba exhibice** – předvádění se (má většinou infantilní motivy),
- **potřeba vlivu** – jde většinou o vědomou manipulaci, kdy je skupina chápána jako prostředek dosažení vlastních cílů, které se skupinou bezprostředně nesouvisí; může jít též o pouhou **potřebu manipulace** s jinými, manipulacemi je zde cílem sama o sobě.

## 2.6 Postavení manažera v organizaci

Postavení manažera v organizaci je v úrovních, na kterých působí. Rozlišujeme tři základní úrovně:

### a) Manažer nižší úrovně

Tato první skupina manažerů zodpovídá za přidělování úkolů, jejich plnění zaměstnanci, kteří jsou jim podřízeni. Jako první přijímá informace od zaměstnanců, jejich stížnosti a návrhy. Vytváří zpětnou vazbu, je nárazníkem mezi managementem,

odborníky a zaměstnanci. Vhodné návrhy na řešení tyto manažery předkládají střednímu managementu.

#### **b) Střední manažery**

Druhá skupina manažerů přijímá roli prostředníků mezi řídicími úrovněmi. Získávají, zpracovávají a předávají největší podíl informací (až 40 % času). Doladují a rozpracovávají nové technologické postupy.

#### **c) Vrcholoví manažery neboli TOP**

Třetí skupina manažerů uplatňuje podnikatelskou roli v podniku, přebírá odpovědnost za vlastníky. Mají nejvyšší pravomoci, nejvíc řídicích informací, jsou nezávislí, jejich pohled na problém je objektivnější než u šéfů nižší linie.

## **2.7 Základní manažerské funkce**

Manažerské funkce vykonávané při řízení podniku lze rozdělit do dvou základních skupin, jimiž jsou:

- **Sekvenční manažerské funkce** (plánování, organizování, motivování a vedení, personalistika a kontrolování)
- **Průběžné manažerské funkce** (analýza činností, rozhodování a komunikace)

### **2.7.1 Sekvenční manažerské funkce**

#### **Plánování**

Funkce plánování je na začátku každého procesu a předchází všechny manažerské funkce. Aby byla skupinová práce efektivní, musí každý jednotlivec vědět, co se od něj očekává a co je třeba udělat. Nejdůležitějším úkolem manažera v této funkci je to, aby každý pracovník pochopil svou roli a zároveň i cíle celé skupiny včetně metod pro dosažení těchto cílů. Můžeme tedy říct, že plánování je stanovení cílů a vhodných postupů pro jejich dosažení.

#### **Organizování**

Aby byla spolupráce pracovníků co nejefektivnější, musí každý znát svou úlohu v týmové operaci a také vzájemný vztah svých úloh s úlohami ostatních pracovníků. Organizační struktura musí být vytvořena tak, aby bylo každému jasné, kdo a jaké úlohy má

plnit. Organizování by zároveň mělo vytvářet komunikační systém za účelem dosažení podnikových cílů.

### **Personalistika - výběr a rozmístění pracovníků**

Jak už bylo v práci zmíněno, lidé jsou nejdůležitější aktivou manažerů a tím pádem jsou neméně důležití i pro celou firmu. Personální práce zahrnuje získávání, výběr a přijímání pracovníků, vzdělávání a rozvoj, rozmisťování pracovníků, vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, odměňování, pracovní vztahy a péče o pracovníky, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, hodnocení a uvolňování pracovníků. Do těchto činností je nutné investovat jak peníze, tak i čas. Podstatné však je, že personalistika je rozhodující manažerskou funkcí, která může mnohdy rozhodovat o úspěchu nebo selhání podniku.

### **Vedení lidí**

Efektivní vůdcovství zcela jistě patří mezi schopnosti výkonných manažerů. Jedná se o schopnost ovlivňovat lidi takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosažení skupinových a tím pádem i podnikových cílů. Vedení patří mezi nejzákladnější manažerské funkce. Velkou roli zde hrají pojmy jako jsou motivace, schopnost vést a hlavně komunikace.

### **Kontrola**

Kontrola je běžnou manažerskou funkcí na všech organizačních stupních. Účelem kontrolování je zjistit, jestli dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Je tedy zaměřena na měření a korigování vykonané práce.

## **2.7.2 Průběžné manažerské funkce-manažerské role**

### **Interpersonální role**

Manažer každodenně komunikuje s lidmi, ať už jsou to lidé mimo instituci nebo uvnitř instituce. Komunikuje s dodavateli, zákazníky, spolupracujícími institucemi, s institucemi státní správy a samosprávy, s finančními úřady. Uvnitř instituce řídí a spolupracuje se svými zaměstnanci, komunikuje s vedením mateřské instituce. H. Mintzberg dle Vodáčka, Vodáčkové<sup>6</sup> proto blíže definuje tři dílčí role, které k interpersonálním rolím patří:

---

<sup>6</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, s. 158-161.



- a) **představitel organizace** – manažer je zástupcem a zejména hlavním představitelem instituce, kterou vede a má veškerou odpovědnost za chod instituce
- b) **„vůdce“ organizace** – manažer vede celou instituci, řídí ji
- c) **spojovací článek** – manažer je spojovacím článkem své instituce a nadřazené instituce nebo dalších spolupracujících institucí apod.

### Informační role

Nedílnou součástí manažerské funkce je „informovat“. Musí umět informovat svoje zaměstnance, své nadřízené a každý manažer to také denně dělá. K informačním rolím jistě patří též problematika managementu znalostí – tj. řízení informací a znalostí v instituci. Dle Vodáčka a Vodáčkové<sup>7</sup> pak k informačním rolím patří:

- a) **role monitorujícího příjemce informací** – manažer se v procesu plánování opírá o data, která nasbíral ze své instituce i jejího okolí, v roli monitorujícího příjemce je pak stále, když zkoumá okolí instituce, sbírá užitečné informace nejen v době plánování
- b) **role šířitele informací** – úkolem manažera je dobře informovat svoje zaměstnance tak, aby měli co nejnovější informace o vývoji své instituce a jejím směřování
- c) **role mluvčího organizace** – manažer poskytuje důležité informace okolí své instituce, je tím, kdo vytváří obraz své instituce

### Rozhodovací role

Manažer je ta osoba, která vždy musí a má kompetenci rozhodnout, jak bude který problém vyřešen. Do rozhodovacích rolí patří:

- a) **role podnikatele** – manažer rozhoduje o podnikatelských příležitostech, které budou získány a rozvíjeny
- b) **role řešitele problémů** – manažer vždy vyslovuje konečné rozhodnutí o řešení problémů i v případě, že preferuje týmovou práci

---

<sup>7</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, s. 159.

- c) **role alokátora zdrojů** – manažer rozhoduje, jak budou alokovány finanční prostředky a také odpovídá za jejich hospodárné vynaložení
- d) **role vyjednavče** – v roli vyjednavče se manažer ocitá vždy, když musí vyřešit problémy v mezilidských vztazích na pracovišti i mezi různými pracovišti

## 2.8 Obecné zásady práce manažera

Úspěšní manažeři používají některé, případně všechny následující postupy:<sup>8</sup>

- 1) Stanoví si přesně, co chtějí dělat.
- 2) Stanoví si náročné, ale nikoli nedosažitelné časové termíny, kdy to udělat.
- 3) Vyjádří jasně, co a dokdy chtějí mít hotové.
- 4) Jsou ochotni diskutovat o způsobu provedení věci a přijímat rady.
- 5) Mají jasný cíl, za kterým jdou, projevují vytrvalost a odhodlání i přes možnou nepřízeň osudu.
- 6) Sami po sobě vyžadují vysoké výkony a dost tvrdě je vyžadují i po všech ostatních.
- 7) Pracují pilně a dobře i pod zátěží, ta v nich vyvolává schopnost vydat ze sebe to nejlepší.
- 8) Mají sklon k nespokojenosti s daným stavem.
- 9) Nikdy nejsou zcela spokojeni se svými výkony a neustále se sami nad sebou zamýšlejí.
- 10) Jsou schopni jít do předem uvážených rizik.
- 11) Přenesou se přes neúspěchy bez osobních otřesů a rychle přeskupí své síly a své nápady.
- 12) K úkolům přistupují s nadšením a přenášejí svůj postoj i na ostatní.
- 13) Jsou rozhodní v tom smyslu, že jsou schopni rychle zhodnotit situaci, definovat možné postupy činnosti, určit který z nich bude použit a sdělit podřízeným, co je třeba udělat.
- 14) Trvale sledují výkony jak své vlastní, tak podřízených, aby se případné nesrovnalosti daly včas napravit.

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*, Praha: Victoria Publishing, 1995 s. 56.

### 2.8.1 Manažerské styly řízení

Manažeři používají různé typy (styly) řízení. Jaký styl řízení manažer aplikuje záleží jednak na osobnostních kvalitách manažera, ale také na situačních faktorech, tj. na prostředí, ve kterém se proces řízení odehrává, na skupině lidí, která je řízena, nebo na naléhavosti řešení konkrétní situace.

**Autoritativní styl** řízení je založen na disciplíně, pořádku a poslouchání na slovo. Můžeme jej spojit s představou kapitána na lodi, která se potápí. Tady není čas na diskuze, ale je třeba plnit příkazy. Je tedy neúčinnější v krizových situacích. Dočasně může přinášet výsledky i tam, kde pracovníci nemají dostatečnou kvalifikaci, nebo kde je uvolněná kázeň. V běžné nekrizové situaci takovou autoritu pocítujeme jako omezování svobody. Je to vedení lidí pouhým přikazováním, kdy vedoucí z velké části ukládá pracovníkům úkoly s podrobnými návody k postupu. Při plnění svých příkazů vymáhá ukázněné, přesné a včasné plnění úkolů tak, jak je uložil. Vychází z předpokladu, že většina lidí se vyhýbá úkolům, odpovědnosti a nerada pracuje. Dobří a kvalifikovaní pracovníci však odchází = ztráta pro podnik, vysoká výměna pracovníků.

**Liberální styl** řízení je pravým opakem stylu autoritativního. Je zde vysoká fluktuace pracovníků. Manažer nerozhoduje o ničem a vyhýbá se i těm rozhodnutím, pro která má jedině on sám kompetence. Jeho podřízení rozhodují samostatně o všem a musí plnit úkoly za svého nadřízeného. Kolektiv je málo výkonný, často se v něm odehrává vzájemný boj o moc. Je použitelný v případě, že vede maximálně motivovaný tým špičkových specialistů, kteří jsou silně orientováni na dosahování výsledků, například na vysokých školách a ve výzkumných pracovištích.

**Demokratický styl** řízení je založen na úctě a respektu k druhým, na toleranci, diskuzi a vědomí, že svět není černo-bílý. Charakterizuje jej zájem o spolupracovníky, jejich nápady. Není v něm přítomen syndrom „vševědoucího“ šéfa, který jedině ví vše nejlépe a má vždy pravdu. Lidé nejsou jen poslušnými podřízenými a vykonavateli příkazů manažera, ale jeho iniciativními spolupracovníky. Vedení pak sami chápou jako organizující sílu, která jim pomáhá a usnadňuje dosahování jejich cílů a zájmů. Je to styl vedení lidí formou spolupráce, která ovšem v odůvodněných případech nevylučuje direktivní postupy.

V charakteristice jednotlivých stylů je současně i odpověď na to, který z uvedených stylů je pro nás vhodnější, lepší. Odpovědět si můžeme pouze tehdy, pokud vezmeme v úvahu minimálně následující faktory:

- podmínky, charakter práce a pracoviště
- osobnost manažera jako vedoucího
- lidi, kteří tvoří tým
- momentální situaci, ve které se organizace nachází

Znamená to, že není možné mluvit o univerzálně nejlepším stylu řízení. Bude-li to manažer, který je pověřen likvidací ztrátového podniku, bude v jeho vedení převažovat autoritativní styl. Bude-li to například regionální manažer obchodního zastoupení firmy, bude spíše koordinovat ostatní spolupracovníky – bude zde převažovat demokratický styl vedení, který bude v jeho pozici nejefektivnější. Jestliže manažer sám je autoritativní osobnost, je potřeba aby s touto skutečností počítal při výběru spolupracovníků. Znamená to vybírat si takové, kterým tento styl vyhovuje, protože raději udělají, co se jim řekne. Těžko však pak může od takového zaměstnance vyžadovat nebo očekávat velkou tvořivost a nové nápady. Když požaduje manažer od svých spolupracovníků co největší výkon, samostatnou práci, nápady a inovace, je demokratický styl nejvhodnější.

Podmínky ve firmě či organizaci však nejsou neměnné a při řízení každodenních činností se může vyskytnout krizová situace, ve které nelze diskutovat, debatovat, ale je potřeba direktivně zasáhnout.

### 2.8.2 Styly vedení

J. Stýblo<sup>9</sup> uvádí šest stylů vedení lidí:

**direktivní styl** – tento styl spíše patří do oblasti řízení než vedení, neumožňuje kreativitu, říká jasné instrukce a vyžaduje jejich přesné splnění

**vizionářský styl** – se zakládá na jasné vizi, příp. strategii vůdce, pro zaměstnance znamená poměrně zřetelnou představu, kam instituce směřuje a umožňuje jim sjednotit vlastní vize a postoje

---

<sup>9</sup> STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008, s. 150-151.

**sociální styl** – zdůrazňuje zaměstnance a jejich emocionální potřeby víc než samotnou práci, snaží se vyhnout konfliktu a hodí se v případě zaměstnanců, kteří jsou v personální krizi nebo ve vysoce stresové situaci, nejefektivnější je, pokud se používá v kombinaci se stylem vizionářským, participativním nebo s koučováním, zřídka kdy bývá účinný sám o sobě

**participativní styl** – je založen na tom, že manažer umožní svým zaměstnancům podílet se na rozhodování a směřování instituce, je to poměrně demokratický princip, podporuje budování důvěry

**výkonový styl** – manažeři se vlastním výkonem a vysokým nasazením snaží motivovat svoje zaměstnance k co nejlepšímu výkonu, jsou orientováni na výsledky, proto snadno inklinují k tomu, že mnoho práce raději vykonají sami, než by se spolehli na druhé a to vede pouze ke krátkodobým výsledkům, z dlouhodobého hlediska je tento styl nefunkční a nemotivuje zaměstnance k vlastní aktivitě. V týmové práci by zaměstnanci z dlouhodobého hlediska přinášeli více výsledků

**koučování** – dnes je koučování poměrně moderním a žádaným přístupem. Kouč (manažer) vede lidi a snaží se je přimět k dlouhodobému růstu vlastních osobností. Ke kontinuálnímu vzdělání a zvyšování vlastních dovedností nenutí násilně, mělo by se to stát běžným podpůrným stylem. Každý lídr je vždy jiný, používá jiné metody. Současná literatura se shodne na tom, že je nutné v managementu upřednostňovat měkké faktory řízení. Tyto faktory předpokládají využití emoční inteligence, kladou důraz na práci s lidmi, jejich vedení k osobnostnímu zdokonalování. Dobrý lídr se svými zaměstnanci komunikuje, snaží se porozumět jejich rozdílnosti a tu využít pro dobro firmy. V případě špatného výkonu řeší situaci se zaměstnanci. Dobrý lídr motivuje, dobrý lídr podporuje kreativitu, osobitost a inovace.

## 2.9 Pracovní motivace

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to vnitřní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty. Pracovní motivace vyjadřuje přístup určitého jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat, vycházející z nějakých jeho vnitřních pohnutek. Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný

postoj k práci jako takové, nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace. Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska se rozlišují:

**a) přímé (vnitřní) motivy** - například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci atd. V tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení

**b) nepřímé (vnější) motivy** - například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. - práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.

Převaha činností, které v průběhu svého života vykonáváme, je vyvolávána kombinací obou typů motivů - práce je toho typickým příkladem. Máme-li štěstí, můžeme dělat práci, která nás baví (uspokojuje naše přímé motivy). Ovšem zejména tehdy pokud práce, kterou vykonáváme, nesplňuje naše představy (neuspokojuje naše vnitřní potřeby), nebo pokud je pro nás práce pouze prostředkem uspokojování jiných potřeb, je potřebné dodat z vnějšku patřičné podněty, které podpoří proces motivace nebo posílí žádoucí projevy chování (stimuly).

### 2.8.1 Teorie pracovní motivace

Manažeři se setkávají se spolupracovníky, kterým chybí motivace. Musí je umět motivovat. Teorie pracovní motivace jsou tradičně děleny do dvou skupin. První skupina je zaměřena na studium motivačních příčin, tedy na to, co člověka motivuje k práci. Druhá skupina se soustřeďuje na rozpoznání procesu motivace a jeho průběhu.

#### První skupina teorií

**1) Teorie A. Maslowa** Podle něj jsou nejdůležitějšími motivačními stimuly potřeby. Tyto potřeby mají proměnlivý význam v životě jedince podle míry uspokojení. Jestliže jsou uspokojeny potřeby základní, pak vystupuje do popředí potřeba vyšší úrovně. Takže potřeby sociální se podle něj objevují až tehdy, když jsou uspokojeny potřeby fyziologické. Systém, který vypracoval, má podobu pyramidy.

Maslowovy úrovně potřeb<sup>10</sup>:

- potřeby fyziologické – umožňují biologické přežití a jsou prioritní ( potrava, tekutiny, spánek, odpočinek, aktivita.)
  - potřeby bezpečí – zachování života a zdraví před nebezpečím, uchování jistoty a ochrany
- sociální potřeby (potřeby sounáležitosti a lásky) – být přijímán, někam patřit, být součástí celku, komunity, milovat a být milován
- potřeby uznání a úcty – být oceňován a uznáván jinými, ať už pro hodnoty osobní nebo odborné a pracovní
- potřeby seberealizace a osobního rozvoje – nalezení uspokojení v aktivitách života, smysluplnosti života, nalezení potěšení v těchto aktivitách, uspokojení touhy po poznání a prožitcích, snažení se o dosahování hlubšího poznání a vyšší míry schopností.

**2) Teorie C. Alderfera** Navazuje do určité míry na teorii A. Maslowa. Zredukoval pět úrovní potřeb Maslowových na pouhé tři:

- potřeby existenční – patří sem všechny potřeby fyziologické a potřeby bezpečí
- potřeby vztahové – patří sem velká část sociálních potřeb interakčních, ať už v podobě pozitivní či negativní, a neuspokojení se projevuje jako důsledek emoční nenaplněnosti a otupělosti
- potřeby růstové – sem patří seberealizace i s oceněním a s pocitem přijetí a sebezpřijetí jako důsledek dosažení určité pozice.

**3) Teorie D. McClellanda** Pokusil se typologizovat lidi podle preferování různých potřeb. Celou situaci zjednodušil vytvořením 3 základních orientací v uspokojování potřeb<sup>11</sup>:

- potřeba výkonu – tzn. zaměření na plnění úkolů, jejich dokončování, překonávání překážek, soutěživost, realismus při odhadování náročnosti
- potřeba afiliance – znamená preferování dobrých vztahů, týmový duch, porozumění
- potřeba moci – projevuje se preferováním mocenské pozice, prosazováním se vztahu k jiným, potřebou vést, řídit.

---

<sup>10</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007 s. 140

<sup>11</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007 s. 140

## Druhá skupina teorií

Tyto teorie se snaží o výklad vnitřních zdrojů pracovního jednání. Bývají označovány jako teorie procesní nebo kognitivistické pro pozornost, kterou věnují poznání motivačnímu procesu.

**1) Teorie motivace dle Vrooma.** Základní tezí je, že sílu motivace k provádění určité činnosti ovlivňuje jednak velikost očekávání reálného dosažení cíle, jednak samotná přitažlivost, hodnota tohoto cíle. Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení<sup>12</sup>.

Motivace (úsilí) = expektance (očekávání) x valence (hodnota).

**2) Teorie spravedlnosti dle Adamse** je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách. Na základě srovnávání posuzuje jedinec své úsilí a dosažené výsledky v podobě uznání, prémie apod., s úsilím a výsledky ostatních spolupracovníků. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Jestliže má pracovník dojem, že vklad do práce je vyšší než u ostatních a výsledný efekt dokonce nižší, pak vnímá motiv k odstranění této nerovnosti upravením pracovního úsilí. Pociťovaná nespokojenost má nepříznivý vliv na výkonnost a může se promítnout i do jeho vztahů v pracovní skupině<sup>13</sup>.

**3) McGregorova teorii pracovní motivace X a Y.** Tato teorie rozlišuje dvě protikladná stanoviska manažerů ke svým podřízeným a z nich vyplývající způsob jejich ovlivňování. McGregor je označil jako teorie X a teorie Y<sup>14</sup>:

**Typ označovaný jako X** považuje práci za nutné zlo nezbytné k existenci. Plní jen nezbytné úkoly, nevyvíjí žádnou aktivitu a iniciativu, musí být kontrolován a pobízen, musí být podněcován k výkonu odměnou a trestem. Je nutno ho stimulovat vnějšími pobídkami.

**Typ označovaný jako Y** má přirozený sklon pracovat, nachází v práci smysl a uplatnění. Je aktivní, iniciativní, práce mu není pouze podmínkou zajištění existence, ale místem, kde lze uplatnit vlastní schopnosti a dovednosti. Je motivován vnitřními stimuly a podněty k osobnímu růstu, zvyšováním kompetence a možností samostatné práce.

---

<sup>12</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007 s. 142

<sup>13</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007 s. 142

<sup>14</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993, s 444



### 2.8.2 Motivace, klima a manažerství

Motivační faktory nepůsobí ve vzduchoprázdnu. Individuální přání pracovníků jsou ovlivňována psychologickými potřebami a závisejí na prostředí, ze kterého osoba pochází. Na organizačním klimatu závisí to, o co jsou ochotni pracovníci usilovat. V jednom případě může organizační klima motivaci povzbuzovat, jindy může motivaci snižovat.

Vztah motivace a organizačního klimatu klade důraz nejen na systémovém pojetí motivace, ale také na to, jak motivace závisí a jak ovlivňuje manažerské styly a manažerské praktiky<sup>15</sup>. Manažeři mohou vytvářet vhodné prostředí tehdy, pokud jsou k dispozici verifikovatelné cíle, strategie a plány, jak je dosáhnout. Při vytváření vhodného prostředí musí manažeři stanovit systém organizačních úloh, které mohou pracovníci efektivně plnit- vytvářejí organizační strukturu. Důležité je, aby jednotlivé pozice manažeři obsadili vhodnými lidmi. Styl vedení a schopnost řešit komunikační problémy jsou základem řízení. Jestliže manažeři pomocí zpětné vazby poskytují pracovníkům dostatečné informace a prostředky k jejich práci, pak je vytvářeno prostředí s efektivní motivací.

### 2.8.3 Co spolehlivě nemotivuje

Jak píše J. Stýblo,<sup>16</sup> existují situace, které motivaci oslabují nebo znemožňují. Patří k nim zejména:

- **nespravedlivé hodnocení a hodnocení zaměřené především na kritiku** – lidé jsou velmi citliví na nespravedlnosti, zvláště pokud vědí, že kolegové jsou hodnoceni jinak, pokud manažer zvolí způsob hodnocení jen jako kritiku všeho, co člověk vykoná a nedochází k žádnému pozitivnímu hodnocení i přesto, že se zaměstnanec snaží
- **tolerování nízké výkonnosti** – zaměstnanci si všímají množství vykonané práce navzájem a velmi těžce nesou, pokud je někomu tolerována nízká výkonnost bez následných sankcí
- **podceňování schopností** – dlouhodobé přidělování práce, která je pod hranicí jejich možností, lidi neuspokojuje, stejně tak dlouhodobá monotónní práce se stává silným demotivujícím činitelem

---

<sup>15</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993, s. 460.

<sup>16</sup> STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008, s. 96.

## 2.9 Komunikace

Úloha komunikace ve vedení lidí je nezastupitelná. V dnešním globálním ekonomickém světě je úspěch v podnikání značně ovlivněn tím, jak je organizace schopna efektivně řídit pracovní sílu. Úspěšné řízení široké různorodosti lidí vyžaduje od manažerů, aby věnovali pozornost efektivní komunikaci. Manažerskou komunikaci můžeme definovat jako komunikaci týkající se opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku.

Komunikace je specificky potřeba pro<sup>17</sup>:

- 1) stanovení a sdělování cílů podniku
- 2) zpracování plánů potřebných pro dosažení cílů
- 3) efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů
- 4) výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků
- 5) vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí
- 6) kontrolování.

Komunikace začíná u odesílatele, který má nějakou myšlenku nebo nápad, který zakóduje způsobem srozumitelným pro odesílatele a příjemce. Informace jsou přenášeny pomocí kanálů spojujících příjemce s odesílatelem.

Komunikace je proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě a projevující se nějakým účinkem. Komunikaci mezi lidmi označujeme jako sociální komunikaci, kterou obvykle dělíme na tři základní druhy:

- 1) **ústní** – velké množství informací je sdělováno ústně. Ústní komunikace se používá při setkání dvou lidí, nebo chce-li manažer něco sdělit většímu množství posluchačů. Asi největší výhodou tohoto typu komunikace je poskytování bezprostřední zpětné vazby. Lidé si navzájem mohou pokládat dotazy a vyjasňovat si souvislosti, můžeme sledovat bezprostřední účinek sdělení a zachycovat neverbální a emoční signály a prvky. Do ústní komunikace patří např. rozhovor, porada, diskuse, výuka apod.
- 2) **písemná** – je nejrozšířenější formou komunikace. Výhoda písemné komunikace spočívá v tom, že poskytuje záznamy, reference a právoplatné podklady. Další výhodou je, že sdělení může být pečlivě připraveno a doručeno značnému množství příjemců. Mezi nevýhody patří možnost nejasných sdělení od špatných „spisovatelů“ a neexistence bezprostřední zpětné vazby. Do písemné komunikace patří dopis, e-mail, zpráva, zápis apod.

---

<sup>17</sup> KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993, s. 508

3) **mimoverbální** – lidé mezi sebou mohou komunikovat různými způsoby. Vše, co si mezi sebou říkají, může být zdůrazněno (nebo popřeno) mimoslovní komunikací, např. různými gesty a mimikou.

Komunikaci ovlivňují šумы neboli bariéry, které zkreslují informace v průběhu přenosu. Zpětná vazba je významným prvkem efektivní komunikace. Poskytuje prostor pro odezvu příjemce sdělení a umožňuje odesílateli zjistit, zda jeho sdělení bylo správně pochopeno a přijato.

Tak jako při komunikaci v praxi má i sociální komunikace v pracovních vztazích Policie České republiky svá zásadní specifika, kdy větší část obecně závazných komunikačních postupů je dána služebním řádem a směřuje do oblasti vojenského drilu a dikce. Ve služebním styku, pokud se jedná o uniformovanou část, lze již v prvním vizuálním kontaktu zařadit jedince dle identifikace uniformy, kdy tato určuje zařazení k jednotlivé složce. V tomto druhu komunikace se již přesouváme z roviny vertikální do oblastí, kde se prolínají obě dvě, jak vertikální, tak horizontální komunikace. Při horizontální komunikaci oproti vertikální se vytvářejí užší vztahy a vazby, ale právě díky svému pojetí komunikační roviny je třeba v této úrovni dodržet určité hranice komunikačních zásad, které zajistí efektivitu a úroveň komunikace. V dané oblasti, kdy komunikujeme ve vertikální rovině, je specificky posunut smysl komunikace a tím je rozkaz, u kterého zbývá jen velice úzký prostor pro manipulaci s názory.

V komunikačním procesu se mohou vyskytovat chyby a pochybení. Prvořadé stanovisko v těchto chybách je posoudit svůj rozsah schopností, s jakými v komunikaci pracujeme a sám sobě si vyjádřit míru pochybení. Chyby se vyskytují, jak ve složkách verbálního projevu, kdy obsah sdělovaného není přesně interpretován, jazykové schopnosti nejsou ještě natolik vyvinuty a prohloubení smyslu spisovné mluvy při použití v řeči a písmu, tak i v neverbální složce, kdy je dobré sledovat, učit se a hlavně vnímat jednotlivé prvky souhrnného komplexu tohoto projevu a těchto chyb se vyvarovat. Ve služebním kontaktu při komunikaci s osobou po služební linii být schopen dostatečně adekvátně sdělit důvod našeho jednání a pochopit zdali osoba, se kterou jednáme je schopna nám porozumět. Zbytečně nepoužívat zavádějící prvky, opakovat se. V neverbální složce je velice těžké při vypjatých situacích korigovat tělesné pohyby, proto je nutný opakovaný trénink těchto vlastností.

V pracovním kolektivu, kdy dochází k odlišným způsobům projevů v komunikaci, je třeba obdobné chyby identifikovat a vystříhat se jich včas, protože tato komunikace probíhá víc v osobní rovině, kde vytvoření určitého postoje a stanoviska o nás u spolupracovníků vytváří určitý obrázek a ten je většinou s námi dlouhodobě spojován.

### 3 Management v rámci policie České republiky

Podle stávající právní úpravy je Policie České republiky ozbrojeným bezpečnostním sborem plnícím řadu úkolů, které jsou stanoveny zejména v zákoně č. 283/1991 Sb. Policie České republiky plní hlavní roli na poli ochrany veřejného pořádku a bezpečnosti, ochrany osob a majetku, odhalování, prověřování a vyšetřování trestných činů, chrání vybrané osoby a objekty, je činná v oblasti bezpečnosti silničního provozu, v jisté míře dosud chrání státní hranici, dohlíží na režim pobytu cizinců, vede evidenci zbraní a střeliva. Odhaluje a projednává přestupky.

Tyto úkoly plní jednotliví policisté zařazení v jednotlivých útvech policie s různou vymezenou působností. V rámci policie existují útvary s působností na celém území ČR (např. Útvar odhalování nelegálních výnosů a daňové kriminality Služby kriminální policie a vyšetřování, Útvar zvláštních činností SKPV, Útvar speciálních činností SKPV, Útvar pro ochranu ústavních činitelů, Letecká služba, Útvar rychlého nasazení, Kriminologický ústav Praha) a útvary s územně vymezenou působností (např. Správy krajů, Městská ředitelství Brno, Ostrava a Plzeň). Pracovní poměr příslušníků policie se liší od klasického pracovního poměru a nazývá se služebním poměrem, který je upraven v zákoně č. 361/2003 Sb.

#### 3.1 Služba pořádkové policie

V této části bakalářské práce je řešena služba na základních útvarech pořádkové policie, která dle mého mínění tvoří základní pilíř činnosti Policie České republiky. Služba pořádkové policie je uniformovanou policejní službou. Je jednou z výkonných složek Policie České republiky, se kterou se většina obyvatel dostane v běžném životě do styku. Služba pořádkové policie je nejpočetnější policejní službou, jejíž příslušníci plní veškeré základní úkoly policie.

Mezi tyto úkoly patří zejména ochrana veřejného pořádku, boj proti kriminalitě, přijímání, evidování a prošetřování přijatých oznámení občanů, pátrání po pohřešovaných, hledaných osobách a věcech, plnění úkolů spadajících do trestního a přestupkového řízení, vykonávání správních činností a činnost na úseku dohledu nad bezpečností a plynulostí silničního provozu. K plnění úkolů služby pořádkové policie jsou zřizována obvodní a místní oddělení Policie České republiky. Zřízení základního útvaru se projednává s městskými nebo obecními úřady.

Úkoly pořádkové policie plní také některé její specializované útvary, jakými jsou poříční oddělení, oddělení hlídkové služby, pohotovostní motorizované jednotky (v Praze, Plzni, Brně a Ostravě), oddělení jízdní policie (Praha, Brno, Zlín), eskortní oddělení a další útvary. Základní formy činnosti služby pořádkové policie tvoří občůzková služba, hlídková služba a dozorčí služba.

V určených obvodech vykonávají policisté občůzkovou a hlídkovou službu, plní dílčí úkoly kriminalisticko-technických činností, zabezpečují výkon služební kynologie a hipologie a podílejí se na služební potápěčské činnosti policie. Služba pořádkové policie by mohla být označena jako základní článek ochrany veřejného pořádku. Občůzková služba je vykonávána policejními inspektory v přidělené oblasti, tedy okrsku. Občůzková služba klade vyšší nároky na policejní inspektory určené k výkonu občůzkové služby. Výběr policejního inspektora je převážně uskutečňován z pracovníků hlídkové služby. Velmi důležitou podmínkou pro výkon občůzkové činnosti je místní a osobní znalost inspektora a také správná motivace, která může přispět ke snížení protiprávní činnosti v daném okrsku.

Mezi hlavní úkoly policistů patří boj s trestnou činností, preventivní činnost, dohled nad dodržováním předpisů v oblasti bezpečnosti a plynulosti silničního provozu a plnění úkolů na úseku řízení o přestupcích. Hlídková služba úzce navazuje na občůzkovou službu. Jde o základní a systematickou činnost služby pořádkové policie. Výkon hlídkové služby je organizován v místech se závažnou a rozsáhlou bezpečnostní problematikou.

Hlídková služba je organizována u obvodních oddělení Policie České republiky I. a II. typu a k plnění zvláštních úkolů jsou pak zřizovány např. poříční oddělení, útvary jízdní policie a pohotovostní motorizovaná jednotka. Dozorčí služba na obvodních odděleních zajišťuje nepřetržitý styk se státními orgány, organizacemi a občany. Jde zpravidla o první místo, kam se tyto osoby a organizace obrací se svými žádostmi a oznámeními o trestné činnosti.

Dozorčí služba je povinna přijmout každé oznámení, učiněné na základním útvaru a zapsat je do knihy fonogramů a hlášení. Výkonem dozorčí služby je zajišťována především nepřetržitá akceschopnost základního útvaru při řešení vzniklých bezpečnostních situací. V době nepřítomnosti vedoucího oddělení a jeho zástupce vysílá dozorčí služba podle knihy služeb do výkonu hlídkové a občůzkové služby. Příмым nadřízeným těchto policistů je jejich vedoucí oddělení, který má svého zástupce.

Vedoucímu oddělení je nadřízen velitel příslušného územního odboru. Vedoucí oddělení je odpovědný za celý chod oddělení. Vedoucí policisté svou osobností manažera formují celý útvar, ve kterém působí. Každému vedoucímu je dána možnost výběru stylu

řízení a vedení lidí, aby dosáhl splnění stanovených cílů. Každý policejní manažer musí vytvářet příznivé pracovní podmínky pro práci svých podřízených, využívat jejich pracovní potenciál a efektivním vedením zvyšovat jejich výkonnost.

Vedoucí manažer je povinen zabezpečovat v rámci možností technické a materiální podmínky pro výkon služby. Ze své pozice rovněž provádí hodnocení svých podřízených, kontroluje jejich práci, má v pravomoci navrhnout kázeňské tresty, stejně tak navrhnout odměny za dobře vykonanou práci. Z tohoto výčtu pravomocí i povinností vedoucího obvodního oddělení je zřejmé, že jeho pozice coby pozice manažera je značně náročná. Cílem policejního manažera by měla být snaha o vytvoření určitého systému motivace, jehož dodržování by mělo vést k plnému zapojení policistů do řešení stanovených úkolů, pozitivnímu ovlivňování pracovní výkonnosti a tímto zvyšování společenského uznání a prestiže Policie České republiky.

### **Volba stylu vedení v podmínkách Policie České republiky**

Neexistuje žádný univerzální návod na to, jak vést své podřízené pracovníky. Neexistuje ani jednoznačný, univerzální styl vedení, vhodný pro všechny situace. V podmínkách policejních činností je řada situací, kde optimální styl vykazuje převážně prvky autoritativního stylu. V případě, kdy skupina vedoucích pracovníků absolvuje naprosto stejnou přípravu ve vedení lidí, bude každý z nich nakonec používat svůj vlastní specifický přístup. V praxi se nevyskytuje takový vedoucí pracovník, který by v plném rozsahu preferoval pouze čistý jednotlivý styl vedení, tak jak je charakterizován v určitých typologiích.

Aby byli spolupracovníci spokojeni a dosahovali patřičných výsledků, je nutno volit takový styl vedení, který dovede pružně a včas zhodnotit všechny okolnosti, které ovlivňují jeho praktickou účinnost. Při výběru vhodného stylu vedení musí vedoucí brát na zřetel konkrétní situaci a dané podmínky, v nichž je uplatňován.

Mezi nejdůležitějšími faktory výběru stylu vedení jsou:

- charakter práce
- pracovní prostředí a podmínky
- pracovní a rozhodovací situace
- osobnostní vlastnosti
- kvalifikace vedených pracovníků
- sladění daného pracovního kolektivu

Pocitu vnitřního uspokojení podřízených pracovníků a jejich profesního sebevědomí se může dosáhnout vytvořením vhodných podmínek pro rozvoj tvořivosti a seberealizace. To jednoznačně hovoří o participativním stylu vedení. Jeho přednostmi jsou:

- zvyšuje spokojenost a výkonnost podřízených, zlepšuje jejich vztah k vykonávané činnosti a příslušnému útvaru,
- dává podřízeným prostor k samostatnému jednání a rozhodování, je vhodný pro týmovou spolupráci,
- poskytuje podřízeným možnosti zvyšování kvalifikace a osobního růstu.

Míra určení participace, tedy spoluúčasti na rozhodování, je u každého konkrétního případu rozdílná. Záleží především na:

- charakteru, závažnosti, odbornosti a důležitosti řešeného problému
- času k rozhodnutí
- odborné kvalifikaci podřízených
- tom, jak se rozhodnutí dotýká zájmů podřízených

V podmínkách policie probíhají různé pracovní operace, které mají povahu psychologickou, sociální, technickou či jinak specifickou. Policisté se stále setkávají s kvalitativně novými jevy a způsoby páchání kriminality. Je proto nutné, aby se policisté seznamovali s novými trendy v trestné činnosti, aby jednání pachatele mohli adekvátně posoudit jako protiprávní.

Do budoucna lze předpokládat, že pachatelé budou vzdělanější a rafinovanější, budou využívat všech vymožeností infrastruktury a budou mít k dispozici více kvalitních prostředků než v současnosti. Policisté se při výkonu služby dostávají do různých situací. V situacích, které lze charakterizovat jako krizové, nebo v takových, kdy není čas na týmovou komunikaci a situace vyžaduje rychlost jednání, razantnost a jednoznačné pokyny, rozhoduje manažer autoritativně<sup>18</sup>. Jedná se i o případy, kdy policisté zasahují pod jednotným velením např. při demonstracích či sportovních utkáních.

Autoritativní metody nejsou naopak vhodné v podmínkách stability a ustáleného chodu organizace i ve změněné situaci. Například u zkušených, samostatných a výkonných policistů, kteří dosahují výborných výsledků, trvalé vedení podřízených pracovníků pouhým příkazováním a striktním vyžadováním poslušnosti omezuje jejich samostatnost a prostor pro tvůrčí aktivitu. Takové vedení pak naopak vyvolává lhostejnost, nespokojenost a nezájem

---

<sup>18</sup> BARTOŠOVÁ, H. *Management*. Praha : Policejní akademie ČR, 2002, str. 167.

o práci. Pracovní spokojenost a nespokojenost jsou ovlivňovány velkým množstvím faktorů. Je to velmi široký okruh jevů, který se dotýká pracovního prostředí, pracovních podmínek, sociálního klimatu na pracovišti, schopností či kvalifikace pracovníka. To je jen malý okruh problémů, které pracovní spokojenost či nespokojenost ovlivňují. Všech těchto skutečností si musí být dobrý policejní manažer velmi dobře uvědomovat. Při jejich dlouhodobém podceňování bude docházet k pracovní nespokojenosti jimi řízených policistů, která se může projevat různými způsoby podle vnímavosti a dispozic jednotlivců. V každém případě to však bude mít vliv na kvalitu pracovního výkonu policistů.

### 3.2 Motivace policistů

Práce policisty je velmi náročná. Výkon policisty je podmíněn jeho schopnostmi, podmínkami k práci a jeho motivací. Motivace se bezprostředně odráží na jeho pracovním výkonu. Poznatky pracovní motivace nám umožňují porozumět, pochopit a předvídat chování pracovníků. Na základě tohoto poznání můžeme volit účinné způsoby pro ovlivňování pracovníků tak, aby jejich jednání bylo v souladu se stanovenými úkoly a cíli. Mezi znaky dobré pracovní motivace patří dosahování vysokých výkonů, ochota jednotlivců převzít odpovědnost za vykonanou práci, pozitivní vyjadřování k práci, odhodlání uspět. Mezi znaky nedostatečné motivace patří nezájem o práci, nedodržování termínů, časté absence, nedbalé provádění svěřených úkolů. Je na osobě policejního manažera, jak motivační stimul užije u konkrétního pracovníka ke zvýšení jeho výkonu. Za jeden z nejefektivnějších nástrojů stimulace je považováno odměňování.

Odměňovací systém by měl odměňovat:

- spravedlivě podle náročnosti práce a individuálního výkonu
- měl by být hospodárný
- měl by být účinný, tzn., měl by sloužit ke zvyšování individuálního výkonu zaměstnanců

V této souvislosti policejní manažer může k dosažení stanovených cílů využít u podřízených pracovníků kázeňských odměn a trestů stanovených zákonem č. 361/2003 Sb.

Mezi kázeňské odměny patří:

- a) písemná pochvala
- b) peněžitý nebo věcný dar
- c) udělení služební medaile



V případě kázeňského přestupku, což je zaviněné jednání, které porušuje služební povinnost, ale nejde o trestný čin nebo o jednání, které má znaky přestupku nebo jiného správního deliktu, za což se považuje i dosahování neuspokojivých výsledků ve výkonu služby uvedené v závěru služebního hodnocení, může policejní manažer uložit:

- a) písemné napomenutí
- b) snížení základního tarifu až o 25 % na dobu nejvýše 3 měsíců
- c) odnětí služební medaile
- d) odnětí služební hodnosti, což se rovná propuštění dle jiného ustanovení tohoto zákona
- e) pokuta
- f) propadnutí věci
- g) zákaz činnosti

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 4 Průzkum pracovních motivačních faktorů a preferovaných stylů řízení policistů.

#### 4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit motivační faktory a preferované styly řízení, které souvisí s pracovní výkonností policistů Územního odboru Kroměříž. Volba preferovaného stylu řízení motivačních technik používaných policejními manažery úzce souvisí se spokojeností či nespokojeností policistů. Pracovní spokojenost či nespokojenost zásadně ovlivňuje přístup pracovníka k jeho pracovním povinnostem a má vliv na jeho pracovní výkon. Proto jsem v teoretické části této práce shrnul obecně známé poznatky o tomto tématu. Ve výzkumné části jsem se snažil formou dotazníku zjistit, jak tato teorie vypadá v praxi. Jak obecně formulované teoretické poznatky fungují v praxi. Záměrem bylo zjistit výše uvedené u podřízených policistů policejních manažerů, zjistit úroveň motivace a motivačních stimulů policistů, zjistit, zdali uskutečňovaný styl řízení jejich přímého řídicího manažera přispívá ke zvyšování míry jejich motivace a tímto přispívá ke zvyšování jejich dlouhodobé výkonnosti. Dále je v práci zjišťováno, zdali demokratický styl řízení podporuje autoritu vedoucího pracovníka a zdali tento styl řízení podporuje dobré vztahy na pracovišti. Zjištěné skutečnosti by mohly vedoucím pracovníkům ukázat cestu, jak případné změny motivace jejich pracovníků by mohly zachovat či zvýšit výkonnost policistů při probíhajícím snižování početních stavů policistů.

##### 4.1.1 Popis metody výzkumu a způsobu zpracování

Metodou výzkumu byl zvolen dotazník. Ten byl osobně distribuován na jednotlivá oddělení. Tímto způsobem bylo osloveno největší množství respondentů. Dotazníkové šetření bylo anonymní a dotazník obsahoval 16 otázek. U každé otázky respondent vybral jednu z nabízených možností, přičemž každá byla samostatně vyhodnocena. Metodou analýzy byly zjišťovány jednotlivé motivační faktory, preferované styly řízení a pracovní spokojenost policistů. Celkově bylo rozesláno 142 kusů dotazníků na jednotlivá oddělení náležející k Územnímu odboru Kroměříž.

#### 4.1.2 Analýza zkoumaného souboru respondentů

Na jednotlivé útvary policie s místní příslušností Územního odboru Policie České republiky Kroměříž, a to: Obvodní oddělení Kroměříž, Hulín, Holešov, Morkovice Slížany, Dopravní inspektorát Kroměříž, Odbor obecné kriminality Kroměříž, Odbor hospodářské kriminality Kroměříž bylo rozesláno celkem 142 dotazníků. V rámci dotazníkového šetření nebylo zjišťováno pohlaví, protože u výkonných služeb Policie České republiky pracují převážně muži a uvedením ženského pohlaví by mohly mezi policistkami vzniknout pochybnosti o zachování plné anonymity respondentů. Po návratu z útvarů pro výzkumnou část z toho bylo použitelných 135, to je 95 %. Počet respondentů byl tedy vzhledem k velikosti Územního odboru Kroměříž dostatečně velký pro získání vypovídajících výsledků z tohoto dotazníkového šetření.

#### 4.1.3 Stanovení hypotéz

**Hypotéza č.1** - Více než polovina respondentů je řízena autoritativním stylem řízení.

**Hypotéza č.2** - Demokratický styl řízení podporuje přirozenou autoritu vedoucího.

**Hypotéza č.3** - Demokratický styl řízení podporuje dobré vztahy na pracovišti.

**Hypotéza č.4** - Respondenti jsou dostatečně motivováni ke své práci, více jak polovina považuje za nejvíce motivační finanční stimuly.

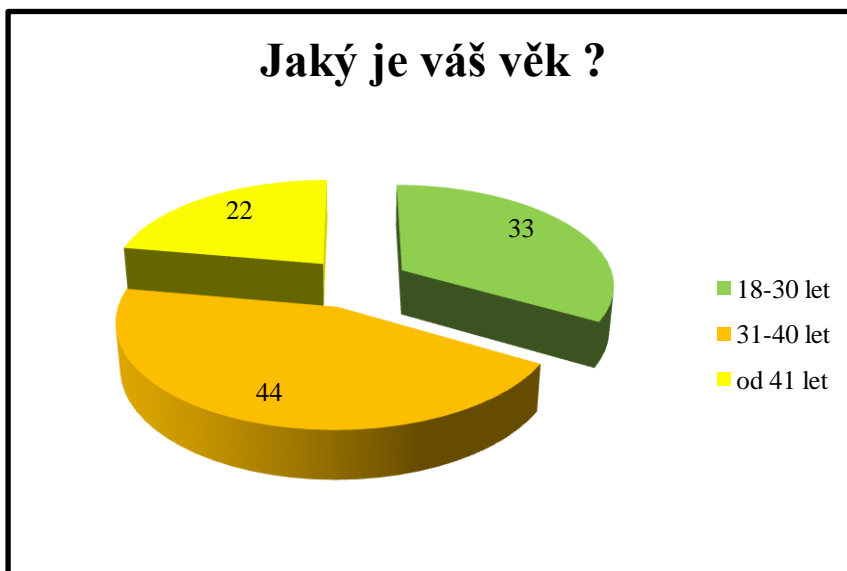
## 4.2 Výsledky dotazníkového šetření

### 4.2.1 Vyhodnocení odpovědí respondentů

#### Otázka č. 1 Jaký je váš věk?

Dotazník vyplnilo 33 % policistů ve věku od 18 do 30 let, 45% policistů ve věku od 31 do 40 let a zbývajících 22 % policistů bylo ve věkové skupině od 41 let. Ze zjištěného věkového složení lze usuzovat, že největší věkovou skupinu tvoří policisté mezi 31 až 40 lety. Nejmenší skupina policistů tvoří věkovou skupinu nad 41 let. Toto je dáno zejména tím, že policisté tvořící tuto skupinu ve většině případů dosahují výsluhových nároků a byl zde zaznamenán v souvislosti s úpravou výsluhových nároků zvýšený zájem o odchod těchto zkušených policistů ze služebního poměru.

Graf č. 1



Otázka č. 2 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Největší skupinou, a to 59 % dotazovaných policistů má středoškolské vzdělání. Toto minimální středoškolské vzdělání u policistů je jednou z podmínek k přijetí do služebního poměru příslušníka Policie České republiky. Druhou nejpočetnější skupinu policistů tvoří skupina 26 % policistů s vysokoškolským vzděláním. Zbývající skupina 15 % policistů má vyšší odborné vzdělání. V této souvislosti nutno podtrhnout, že v poslední době se otázka vzdělávání samotných policistů dostává do popředí jejich zájmu v návaznosti na požadované minimální vzdělání pro obsazování vedoucích funkcí.

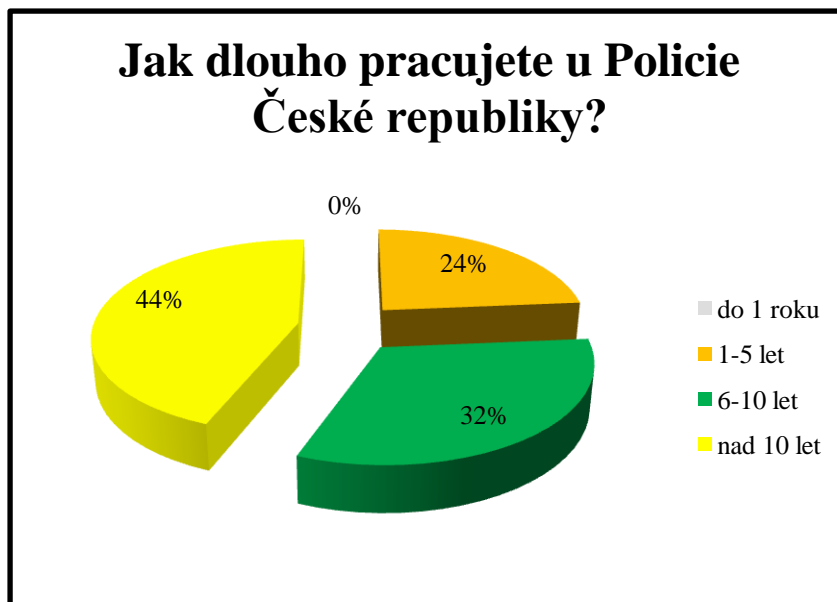
Graf č. 2



### Otázka č. 3 Jak dlouho pracujete u Policie České republiky?

Největší skupinou policistů je skupina policistů sloužících více jak 10 let. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří policisté sloužící u policie 6 až 10 let. 22% policistů slouží u policie od 1 roku do 5 let. Z dotazovaných policistů není nikdo sloužící méně než 1 rok.

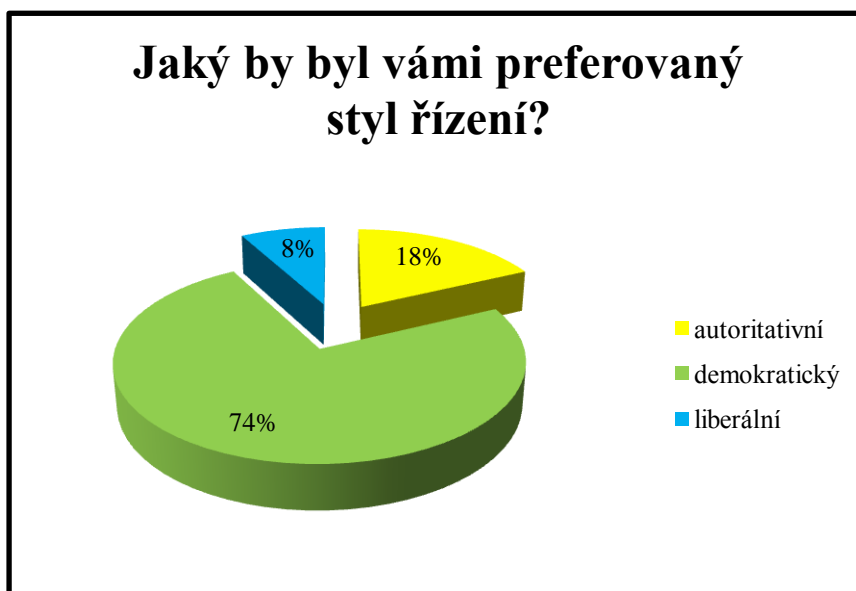
Graf č. 3



### Otázka č. 4 Jaký by byl vámi preferovaný styl řízení na vašem oddělení?

19 % dotazovaných policistů se ztotožňuje s volbou demokratického stylu řízení na jejich oddělení, kdy vedoucím je prosazována možnost volně se vyjadřovat k úkolům, řídicí pracovník má rozhodující slovo a nařizuje co nejméně. Pracovník má vlastní zodpovědnost a musí akceptovat uložené cíle, přičemž se provádí občasná kontrola. Druhá skupina 19 % policistů se domnívá, že by preferovala autoritativní styl řízení na jejich oddělení, tedy direktivní rozhodování ze strany jejich vedoucího pracovníka a důslednou kontrolu. Pouze 10 % policistů by se ztotožňovalo s liberálním stylem řízení na jejich oddělení, tedy takovým, kdy vedoucí přebírá roli konzultanta a nechá dělat pracovníky to, co pokládají za správné.

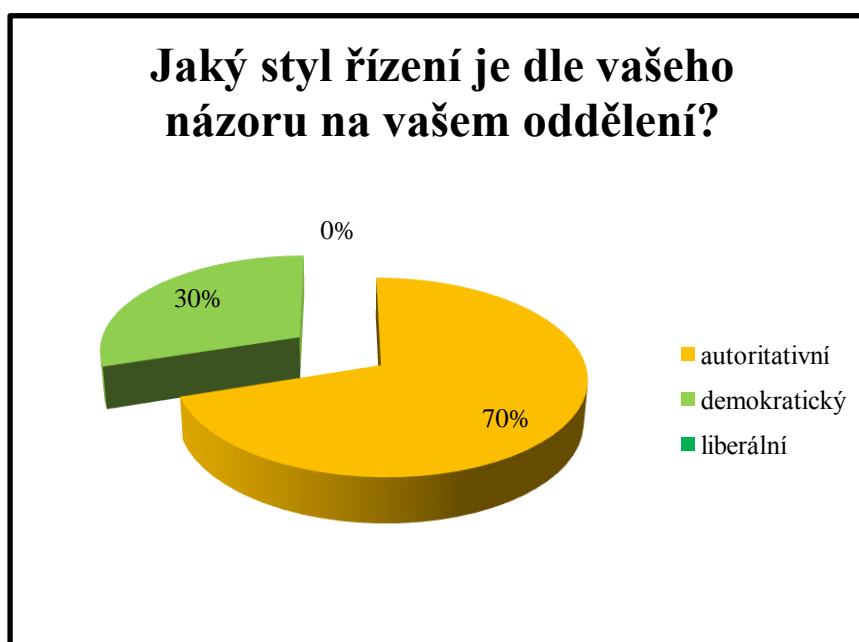
Graf č. 4



**Otázka č. 5 Jaký styl řízení je dle vašeho názoru na vašem oddělení?**

Při vyhodnocení této otázky bylo zjištěno, že plných 70 % policistů vnímá ryze autoritativní styl řízení na jejich oddělení. 30 % dotazovaných policistů vnímá ze strany jejich vedoucího pracovníka uskutečňovaný demokratický styl řízení. Žádný dotazovaný policista nehodnotil styl řízení, uskutečňovaný na jeho oddělení, jako liberální.

Graf č. 5

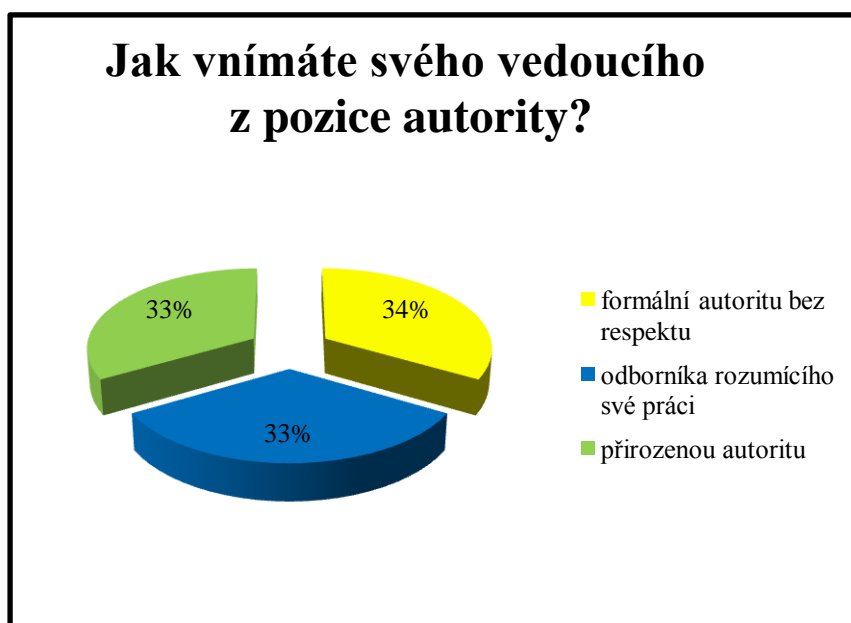


**Otázka č. 6 Jak vnímáte svého přímého vedoucího z pozice autority?**

V této otázce jedna třetina policistů hodnotila svého vedoucího jako formální autoritu bez respektu. Druhá třetina policistů hodnotila svého nadřízeného jako odborníka, který nadprůměrně rozumí své práci. Třetí třetina hodnotila svého vedoucího jako přirozenou autoritu, která spojuje odbornost se zájmem o tým.

Při porovnání odpovědí policistů, hodnotících autoritativní styl vedení na svém oddělení s typem autority svého vedoucího, bylo zjištěno, že 42 % těchto policistů vnímá svého vedoucího jako odborníka, 32 % jako formální autoritu a 26 % jako vedoucího s přirozenou autoritou.

Při porovnání odpovědí policistů, hodnotících demokratický styl řízení na svém oddělení s typem autority svého vedoucího, 12,5 % policistů vnímá svého vedoucího jako formální autoritu, 12,5 % vnímá svého vedoucího jako odborníka a 30 % vnímá svého vedoucího jako přirozenou autoritu.

**Graf č. 6****Otázka č. 7 Jak hodnotíte úroveň vztahů ve vašem pracovním týmu?**

59 % dotazovaných policistů hodnotí úroveň vztahů na jejich týmu jako dobré, 37 % policistů hodnotí úroveň vztahů v týmu jako spíše dobré a pouze 4 % policistů není spokojeno s úrovní vztahů v jejich týmu.

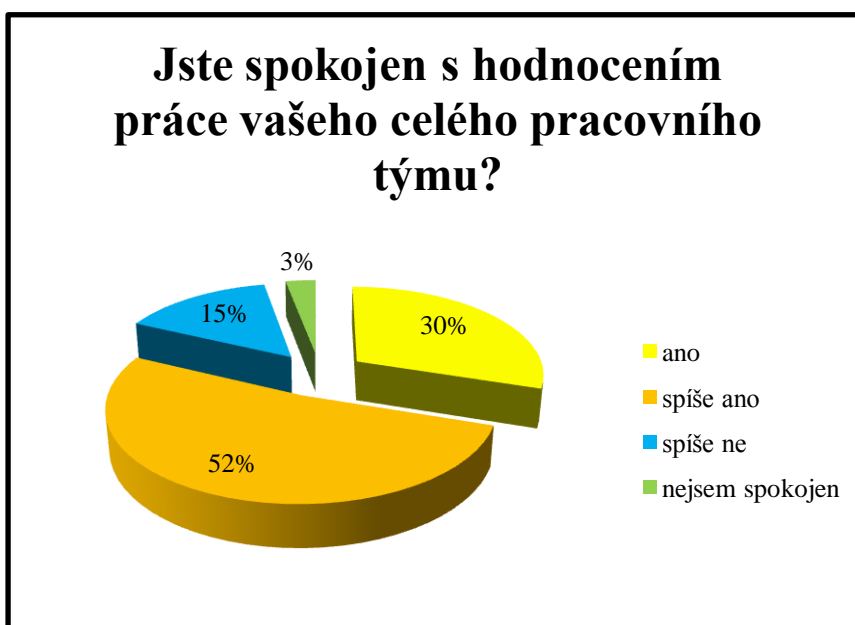
Graf č. 7



**Otázka č. 8 Jste spokojen s hodnocením práce vašeho celého pracovního týmu?**

30 % dotazovaných policistů je s hodnocením svého pracovního týmu spokojeno. Spíše spokojeno je 52 % policistů, 15 % je spíše nespokojeno a 3 % není spokojeno s hodnocením práce jejich celého pracovního týmu.

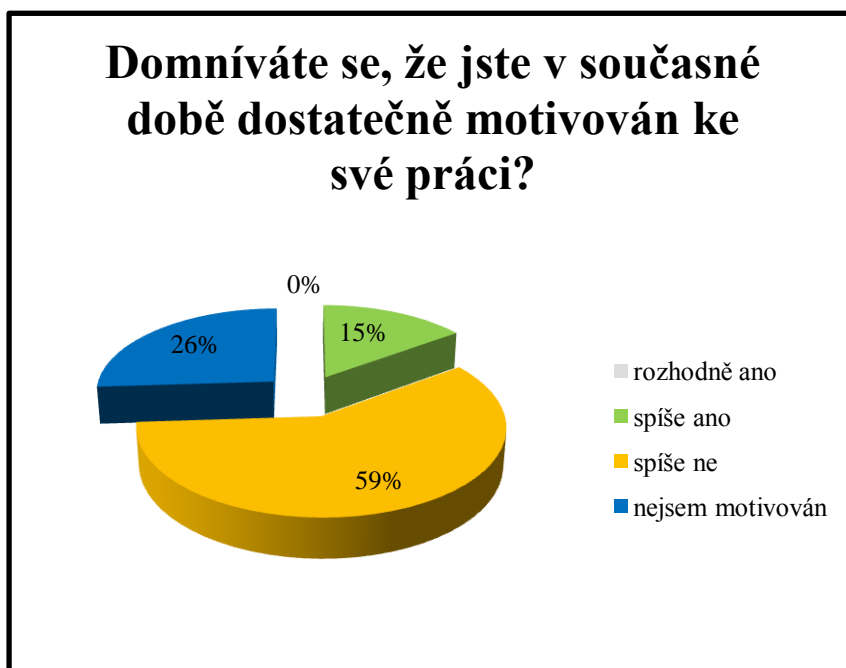
Graf č. 8





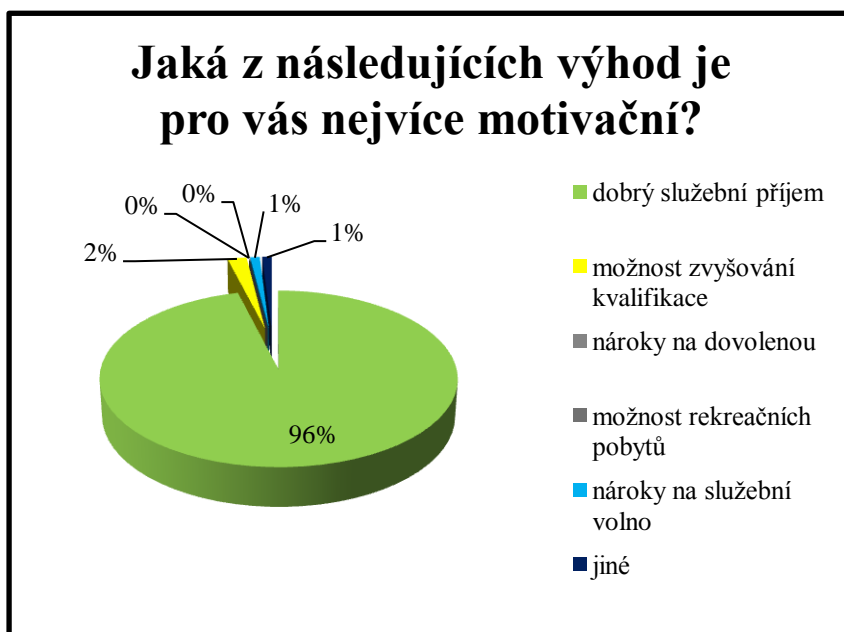
**Otázka č. 9 Domníváte se, že jste v současné době dostatečně motivován ke své práci?**

V této otázce žádný z dotazovaných policistů nevedl, že je rozhodně motivován ke své práci. 15 % policistů uvedlo, že jsou spíše motivováni ke své práci. Celých 59 % dotazovaných policistů uvedlo, že spíše nejsou motivováni ke své práci a 26 % policistů uvedlo, že nejsou motivováni ke své práci.

**Graf č. 9****Otázka č. 10 Jaká motivace z následujících výhod je pro vás nejvíce motivační?**

96 % dotazovaných policistů uvedlo dobrý služební příjem. 2 % policistů uvedlo možnost zvyšování kvalifikace. 1% policistů uvádí nároky na služební volno a 1% policistů do dotazníku doplnilo jinou motivační výhodu: pracovní pohodu a pochvalu, spojenou s oceněním za vykonanou práci. Vytváření pracovní pohody a pochvala, spojená s oceněním za dobře vykonanou práci, přitom nezatěžují přidělené finanční zdroje manažera a mohly by být více využívány při zvyšování míry motivace jeho podřízených.

Graf č. 10



Otázka č. 11 Jaký z níže uvedených kázeňských odměn je pro vás nejvíce motivační?

V této otázce se mohli policisté rozhodnout mezi písemnou pochvalou, věcným darem, peněžitým darem a udělením služební medaile. Celých 96 % policistů se ztotožnilo s peněžitým darem jako nejvíce motivačním faktorem. 4 % policistů by bylo udělení služební medaile největším motivačním faktorem.

Graf č. 11



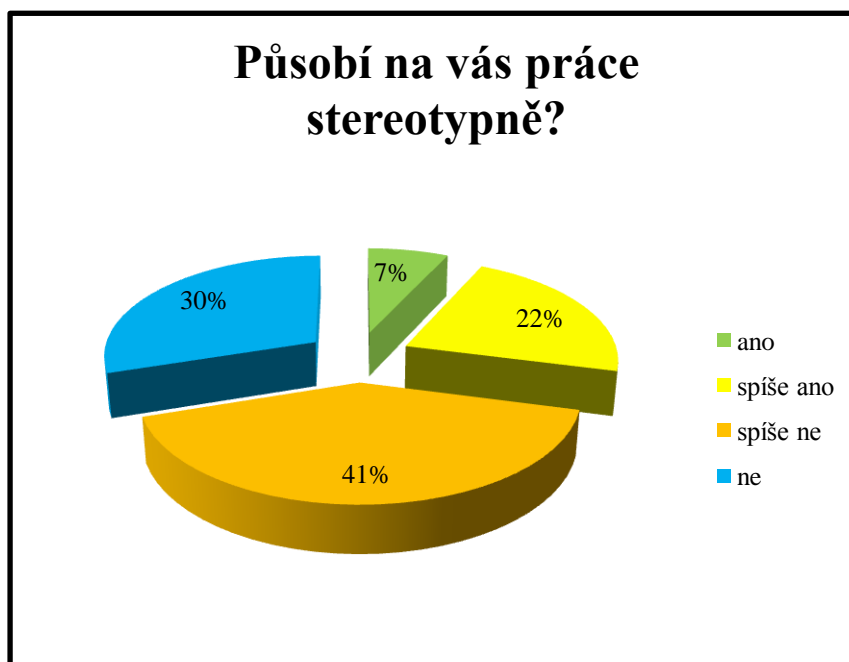
**Otázka č. 12 Jaký z níže uvedených kázeňských trestů je pro vás nejvíce motivační?**

Při této otázce byla zjišťována otázka negativní motivace, kdy zde byly uvedeny vybrané kázeňské tresty. Dotazovaní policisté na výběr mezi písemným napomenutím, snížením základního tarifu až od 25 % na dobu až 3 měsíců, pokutou a odnětí služební medaile. 11 % policistů uvedlo písemné napomenutí, 75 % policistů uvedlo snížení základního tarifu až o 25% na dobu až 3 měsíců, 7 % policistů uvedlo pokutu a 7 % policistů uvedlo odnětí služební medaile.

**Graf č. 12****Otázka č. 13 Působí na vás vaše práce stereotypně?**

7 % policistů uvedlo, že jejich práce na ně působí stereotypně. 22 % policistů uvádí, že jejich práce na ně působí spíše stereotypně. 41 % dotazovaných uvádí, že jejich práce na ně spíše nepůsobí stereotypně a 30 % policistů uvádí, že jejich práce je stereotypní.

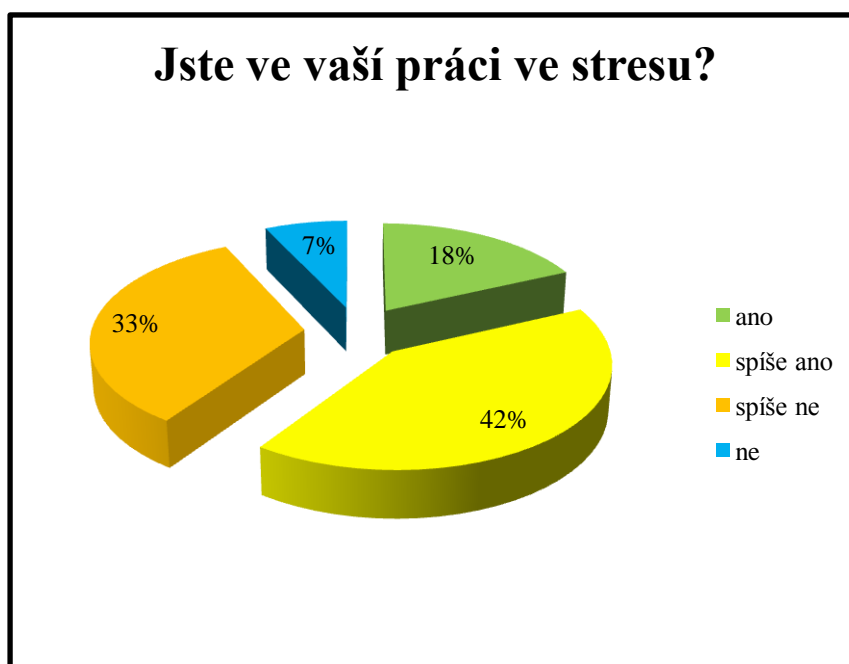
Graf č. 13



Otázka č. 14 Jste ve vaší práci ve stresu?

18 % dotazovaných policistů uvádí, že jsou v práci ve stresu. 41 % policistů uvádí, že jsou ve své práci spíše ve stresu. 33 % policistů uvádí, že při své práci spíše nejsou ve stresu. 7 % policistů uvádí, že nejsou ve své práci pod vlivem stresu.

Graf č. 14



### Otázka č. 15 Který z uvedených problémů se na vašem pracovišti vyskytuje?

V této otázce mohli policisté vybrat mezi nesouměrným vytížením jednotlivých pracovníků při rozdělování práce, špatnou komunikací mezi pracovníky a vedením, nespravedlivým odměňováním mezi policisty, nejasnými pravidly pracovního postupu a jiným problémem, který mohli do dotazníku doplnit.

Na tuto otázku 15 % policistů uvedlo, že na pracovišti je nesouměrné vytížení pracovníků při rozdělování práce. 26 % policistů se domnívá, že je zde špatná komunikace mezi pracovníky a vedením. 33 % policistů se domnívá, že dochází k nespravedlivému odměňování. 22 % policistů jako problém označilo nejasná pravidla pracovního postupu. 4 % policistů nevidí na svém pracovišti žádný problém.

Graf č. 15

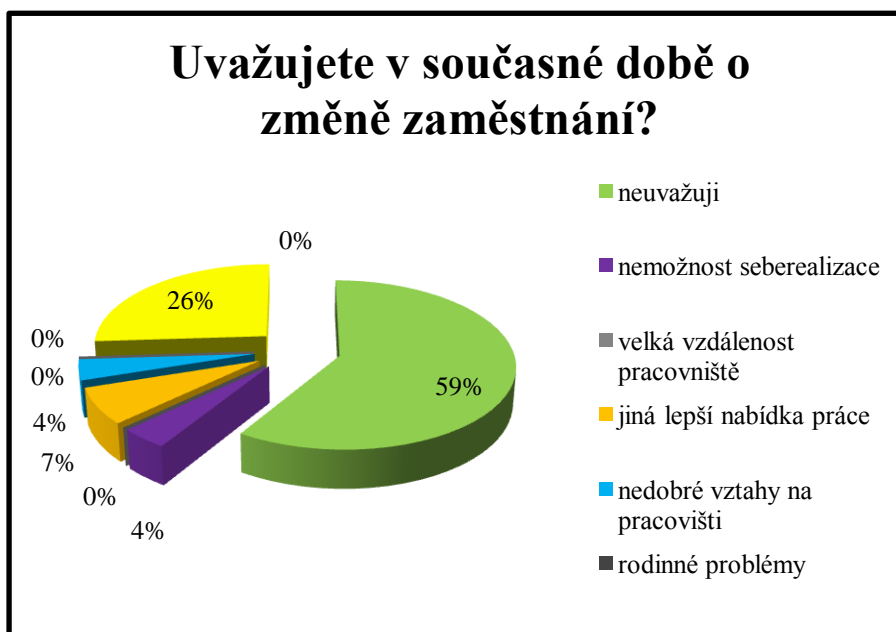


### Otázka č. 16 Uvažujete v současné době o změně zaměstnání a z jakého důvodu?

V této otázce byla na výběr odpověď neuvažuji o změně zaměstnání, nemožnost realizace, velká vzdálenost na pracoviště, jiná lepší nabídka práce, nedobré vztahy na pracovišti, rodinné problémy, nevyhovující pracovní doba, nízká mzda a jiné důvody.

59 % policistů uvedlo, že neuvažují o změně zaměstnání. Z policistů, kteří uvedli, že uvažují o změně zaměstnání 4 % uvedlo, že nemají možnost seberealizace, 7 % by reagovalo na jinou lepší nabídku práce, 4% uvádí jako důvod změny zaměstnání nedobré vztahy na pracovišti. 26 % policistů uvádí jako důvod změny zaměstnání nízkou mzdu.

Graf č. 16



#### 4.2.2 Vyhodnocení stanovených hypotéz

Hypotéza č. 1- byla potvrzena

První hypotézou bylo přesvědčení, že více jak polovina respondentů je řízena autoritativním stylem řízení. V této souvislosti je třeba zdůraznit, že policejní činnosti byly donedávna řízeny převážně „vojenským“ stylem řízení, což bylo uskutečňováno donedávna převážně autoritativním stylem řízení. V souvislosti s probíhajícími změnami společnosti, zvyšováním kvalifikace a osobními zkušenostmi policejních manažerů by však mohlo docházet k upouštění od tohoto stylu řízení. Tato hypotéza se zcela potvrdila, protože celých 70 % respondentů je dle jejich názoru řízeno autoritativním stylem řízení. Při vyhodnocení dotazníků také bylo zjištěno, že 74 % dotazovaných policistů by se přiklápělo k možnosti uskutečňování demokratického stylu řízení na jejich oddělení, což je v protikladu k tomuto zjištění. Je v kompetenci každého policejního manažera, jakého stylu řízení bude zastáncem. Výsledek tohoto výzkumu by mohl policejním manažerům Územního odboru Kroměříž dát podnět k zamyšlení, zdali uskutečňovaný styl řízení jejich oddělení přispívá k větší výkonnosti policistů a jejich většímu a aktivnímu zapojení do plnění úkolů útvárů.

Hypotéza č. 2- byla potvrzena

Druhá hypotéza vycházela z přesvědčení, že demokratický styl řízení podporuje přirozenou autoritu vedoucího. Při vyhodnocení této hypotézy bylo vycházeno z otázky č.5, ve které policisté hodnotili uskutečňovaný styl řízení na jejich oddělení. Dále bylo vycházeno z otázky č. 6, ve které respondenti hodnotili svého vedoucího z pozice autority. Po vyhodnocení otázky č. 5 bylo zjištěno, že plných 70 % policistů vnímá styl řízení uskutečňovaný jejich vedoucím při řízení jejich oddělení, jako styl autoritativní, 30 % dotazovaných policistů hodnotí styl tohoto řízení jako demokratický a žádný dotazovaný policista nehodnotil styl řízení, uskutečňovaný na jeho oddělení, jako styl liberální. V případě otázky č. 6, ve které se respondenti vyjadřovali k autoritě svého vedoucího, nebylo zjištěno převažujícího názoru. Jedna třetina policistů hodnotila svého vedoucího jako formální autoritu bez respektu. Druhá třetina policistů hodnotila svého nadřízeného jako odborníka, který nadprůměrně rozumí své práci. Třetí třetina hodnotila svého vedoucího jako přirozenou autoritu, která spojuje odbornost se zájmem o tým.

Při porovnání odpovědí policistů, hodnotících autoritativní styl vedení na svém oddělení s typem autority svého vedoucího, bylo zjištěno, že 42 % těchto policistů vnímá svého vedoucího jako odborníka, 32 % jako formální autoritu a 26 % jako vedoucího s přirozenou autoritou. Při porovnání získaných odpovědí policistů, hodnotících demokratický styl řízení na svém oddělení s typem autority svého vedoucího, 12,5 % policistů vnímá svého vedoucího jako formální autoritu, 12,5 % vnímá svého vedoucího jako odborníka a 30 % vnímá svého vedoucího jako přirozenou autoritu. Tato druhá hypotéza se potvrdila. Bylo zjištěno, že demokratický styl řízení podporuje přirozenou autoritu vedoucího.

Hypotéza č. 3- nebyla potvrzena

V třetí hypotéze byl vysloven názor, že demokratický styl řízení podporuje dobré vztahy na pracovišti. Při tomto bylo vycházeno z otázky č. 5, hodnotící styl řízení na pracovišti a otázky č.7, hodnotící úroveň vztahů na pracovišti. Po vyhodnocení této otázky byl zjištěn celkem nečekáný výsledek. U respondentů, u kterých byl styl řízení autoritativní, byla úroveň vztahů na pracovišti ze 100 % hodnocena jako převážně dobrá a nebyla zjištěna úroveň vztahů spíše špatná nebo špatná. 58% hodnotilo úroveň vztahů jako dobrou, 42 % hodnotilo úroveň vztahů jako spíše dobrou. Naproti tomu u respondentů s demokratickým stylem řízení byla úroveň vztahů na pracovišti z 87,5% hodnocena jako převážně dobrá, u 12,5% respondentů byla vnímána úroveň vztahů na pracovišti jako spíše špatná. Tato třetí

hypotéza nebyla potvrzena. Demokratický styl řízení nezaručuje dobré vztahy na pracovišti. Policejní manažer by měl podřízeným policistům vytvářet kvalitní pracovní podmínky. Volba stylu řízení je v plné kompetenci vedoucího, který by měl přitom mít na zřeteli osobnost každého jednotlivého policisty, jeho pracovní pozici a typ přiděleného úkolu. Ne každému podřízenému vyhovuje jednotlivý styl řízení. Úsilí manažera by mělo směřovat k vytváření dobrých pracovních podmínek a vztahů na pracovišti.

Hypotéza č.4 nebyla ve své první části potvrzena, druhá část hypotézy byla potvrzena

Ve čtvrté hypotéze byl vysloven názor, že policisté jsou v současné době dostatečně motivováni ke své práci a více jak polovina považuje za nejvíce motivační finanční stimuly. Pro ověření této hypotézy bylo vycházeno z otázky č. 9, ve které se vyjadřovali respondenti k jejich motivaci, otázky č. 10 zjišťující motivační výhody, otázky č.11 zjišťující motivační kázeňské odměny a otázky č. 12 zjišťující míru negativní motivace formou kázeňských trestů. Po vyhodnocení těchto otázek převážná většina policistů v současné době strukturálních změn se spíše necítí být dostatečně motivována ke své práci. Hypotéza v části dostatečné motivace policistů ke své práci byla vyvrácena, neboť převážná část respondentů se neztotožňuje s názorem, že je v současné době dostatečně motivována ke své práci. 59% respondentů uvedlo, že spíše není motivováno ke své práci, 26% uvedlo, že není motivováno a pouze 15% uvádí, že je spíše motivováno ke své práci. Druhá část této hypotézy byla potvrzena. Bylo zjištěno, že více než u poloviny policistů je otázka finančního ohodnocení výrazným motivačním stimulem. Policisté jsou motivováni převážně finančními stimuly jako je dobrý služební příjem a přijetí peněžitého daru. V případě kázeňských trestů pak převážná část respondentů jako nejvíce motivační udává snížení jejich platu. 96% policistů uvádí jako nejvíce motivační dobrý služební příjem, 96% se ztotožňuje s přijetím peněžitého daru jako nejvíce motivační odměny a 74% uvádí, že snížení základního platu jako forma kázeňské odměny je pro ně nejvíce motivační. Na základě tohoto zjištění by ze strany policejních manažerů měl brán větší důraz na finanční odměňování jim podřízených policistů



## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo objasnit nejdůležitější otázky vztahující se k osobě policejního manažera a stylu jeho práce, motivace a zamyšlení se nad aktuálností a její využitelností v podmínkách mé dosavadní praxe. Vycházel jsem ze studia základních pramenů o managementu.

První část práce je zaměřena na vymezení pojmů a definici managementu, osobnost manažera, postavení manažera v organizaci, charakteristika profilu manažera, popis základních manažerských funkcí, obecné zásady práce manažera, styly řídicí práce, motivací a postupů při ovlivňování pracovního výkonu. Druhá část řeší otázky managementu v rámci Policie České republiky se zaměřením na odměňování a motivaci policistů. Třetí část práce se zaměřila na výzkum jejímž cílem bylo zjištění jednotlivých preferovaných stylů řízení a motivačních faktorů u policistů.

Cílem výzkumu bylo zjistit, které motivační faktory a preferované styly řízení ovlivňují pracovní výkonnost policistů Územního odboru Kroměříž. Volba preferovaného stylu řízení, motivačních technik používaných policejními manažery úzce souvisí se spokojeností či nespokojeností policistů. Pracovní spokojenost či nespokojenost zásadně ovlivňuje přístup pracovníka k jeho pracovním povinnostem a má vliv na jeho pracovní výkon. V teoretické části této práce jsem shrnul obecně známé poznatky o tomto tématu. Ve výzkumné části je zjišťováno formou dotazníku, jak tato teorie vypadá v praxi. Jak obecně formulované teoretické poznatky fungují v praxi.

Záměrem bylo zjistit výše uvedené u podřízených policistů, zdali uskutečňovaný styl řízení jejich přímého řídicího manažera přispívá ke zvyšování míry jejich motivace a tímto přispívá ke zvyšování jejich dlouhodobé výkonnosti. Z výsledků dotazníku vyplynulo, že převážná část policistů by preferovala při svém řízení spíše demokratický styl řízení, naproti autoritativnímu stylu řízení, vedenému ze strany přímého vedoucího. V této souvislosti je třeba zdůraznit, že policejní činnosti byly donedávna řízeny ryze „vojenským“ stylem řízení, což odpovídá ryze autoritativnímu stylu řízení.

V souvislosti s probíhajícími změnami společnosti, zvyšování kvalifikace a osobními zkušenostmi policejních manažerů lze zaznamenat nemalé procento policistů, kteří již hodnotí systém jejich řízení jako demokratický. Podle mínění policistů, kteří vnímají styl řízení uskutečňovaný jejich vedoucím jako autoritativní, je hodnocena autorita jejich vedoucího jako autorita spojená s odborností a formálností související s výkonem jejich funkce. Naproti

policistům, kteří hodnotí jejich styl řízení ze strany vedoucího jako demokratický, je autorita vedoucího jimi hodnocena jako autorita přirozená.

Na základě získaných výsledků z dotazníku byly zjištěny výrazné materiální stimuly motivace. Převážná většina policistů v současné době strukturálních změn se spíše necítí být dostatečně motivována ke své práci. Vzhledem ke snižování počtu policistů a v minulosti uskutečněnému plošnému snížení tarifních platů policistů se do popředí motivačního zájmu policistů dostala otázka související se zajištěním dobrého služebního příjmu. Policejní manažer by měl dokázat své podřízené dostatečně a účinně motivovat nejrůznějšími způsoby tak, aby dosáhl co možná nejlepší efektivity práce. Poznatky zjištěné na základě dotazníku ukázaly potřebu zvýšení jak přímé nebo nepřímé pracovní motivace, tak ukázaly i možné směry motivace policistů.

Domnívám se, že cíl práce se podařilo splnit. Účelem přínosu práce dle mého soudu je nejen podnět k zamyšlení nad danou tematikou, ale také provedená analýza, která může být policejnímu manažerovi nápomocná k motivaci jím řízených policistů, k jejich většímu zapojení do plnění úkolů útvaru a tímto zvyšování společenského uznání a prestiže Policie České republiky.

**Použitá literatura:**

- 1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : GRADA Publishing, 1999, 963 s., ISBN 80,7169-614-5
- 2) ARMSTRONG, M. *Jak má být ještě lepším manažerem*. Praha : Victoria Publishing, 1995, 312 s., ISBN 80-85865-66-1
- 3) BARTOŠOVÁ, H. *Management*. Praha : Policejní akademie ČR, 2002, 237 s., ISBN 80-7251-025-8
- 4) GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000, 207 s., ISBN 80-85931-79-6
- 5) KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha : GRADA Publishing, 1995, 141 s., ISBN 80-7169-223-9
- 6) KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993, 659 s., ISBN 80-85605-45-7
- 7) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995, 350 s., ISBN 80-85943-01-8
- 8) MACEK, P. *Pořádková činnost policie (zvláštní část)*: Praha : PA ČR, 2003, 163 s., ISBN 80-86477-16-9
- 9) MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*: Praha: Grada Publishing, 2007, 380 s., ISBN 978-80-247-1349-6
- 10) PILAŘOVÁ, I., *Základy psychologie práce a organizace práce pro policejní manažery*. Praha: Management Press, 2004, 132 s., ISBN 80-7261-102-X
- 11) PROVAZNÍK, V. a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- 12) STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha : Professional Publishing, 2008, 186 s., ISBN 978-80-86946-67-2.
- 13) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe 90. léta*. Praha : Management Press, 1996, 244 s., ISBN 80-85943-19-0
- 14) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

#### Právní předpisy

- 1) Zákon č. 283/1991 Sb., o Policii ČR, ve znění pozdějších předpisů
- 2) Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

#### **Internetové a intranetové odkazy:**

- 1) Wikipedie *Otevřená encyklopedie* [online]. 2012 [cit. 18.3.2012]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Anal%C3%BDza>>.
- 2) Wikipedie *Otevřená encyklopedie* [online]. 2012 [cit. 18.3.2012]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Komparace>>.

#### **Seznam příloh:**

Příloha č. I: Dotazník zaměřený na otázku stylu řízení, pracovní spokojenosti a motivace podřízených pracovníků

Příloha č. II: Seznam grafů

## Příloha č. I

### Dotazník zaměřený na otázku stylu řízení, pracovní motivace podřízených pracovníků

#### DOTAZNÍK

Dobrý den.

Vážený respondente, rád bych vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku. Cílem dotazníku je zjištění preferovaného stylu řízení k vedení útvaru, motivačních faktorů, které mohou přispět k pracovní spokojenosti nebo k případné pracovní nespokojenosti. Výsledky dotazníku budou použity pouze pro účel výzkumu a budou anonymní.

Děkuji vám za vaši ochotu a čas.

Při vyplňování dotazníku prosím zaškrtněte pouze jednu odpověď.

1. Jaký je váš věk?

- a) 18-30 let
- b) 31-40 let
- c) nad 41 let

2. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) středoškolské
- b) vyšší odborné
- c) vysokoškolské

3. Jak dlouho pracujete u Policie České republiky?

- a) do 1 roku
- b) 1-5 let
- c) 6-10 let
- d) nad 10 let

4. Jaký by byl vámi preferovaný styl řízení na vašem oddělení

- a) autoritativní (autokratický)-vedoucí rozhoduje direktivně, odpovídá sám za všechna rozhodnutí, má odstup od svých podřízených a očekává bezpodmínečně splnění svých rozhodnutí, je zde důsledná kontrola.
- b) demokratický- vedoucím je prosazována možnost volně se vyjadřovat k úkolům, řídicí pracovník má rozhodující slovo, nařizuje co možná nejméně, pracovník má vlastní zodpovědnost, musí však akceptovat přiložené cíle, kontrola se provádí občas.
- c) liberální- vedoucím je přebírána funkce konzultanta, nechá dělat pracovníky, co pokládají za správné, neprovádí se kontrola.

5. Jaký styl řízení je dle vašeho názoru na vašem oddělení? (styly řízení dle otázky 4)

- a) autoritativní ( autokratický)
- b) demokratický
- c) liberální

6. Jak vnímáte svého přímého vedoucího z pozice typu autority?

- a) je formální jmenovanou autoritou bez respektu
- b) jako odborníka, který nadprůměrně rozumí své práci
- c) jako přirozenou autoritu, která spojuje odbornost se zájmem o celý tým

7. Jak hodnotíte vztahy ve vašem týmu?

- a) dobré
- b) spíše dobré
- c) spíše špatné
- d) špatné

8. Jste spokojen s hodnocením práce vašeho týmu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) nejsem spokojen

9. Domníváte se, že jste v současné době dostatečně motivován ke své práci?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) nejsem motivován

10. Jaká z následujících výhod je pro vás nejvíce motivační?

- a) dobrý služební příjem
- b) možnost zvyšování kvalifikace
- c) nároky na dovolenou
- d) možnost rekreačních pobytů
- e) nároky na služební volno
- f) jiné.....

11. Jaká z níže uvedených kázeňských odměn je pro vás nejvíce motivační?

- a) písemná pochvala
- b) věcný dar
- c) peněžitý dar
- d) udělení služební medaile

12. Jaký z níže uvedených kázeňských trestů je pro vás nejvíce motivační?

- a) písemné napomenutí
- b) snížení základního tarifu až od 25% na dobu až 3 měsíců
- c) pokuta
- d) odnětí služební medaile

13. působí na vás vaše práce stereotypně?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

14. Jste ve vaší práci ve stresu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

15. Který z uvedených problémů se na vašem pracovišti vyskytuje?
- a) nesouměrné vytížení jednotlivých pracovníků při rozdělování práce
  - b) špatná komunikace mezi pracovníky a vedením, absence lidského přístupu
  - c) nespravedlivé odměňování mezi zaměstnanci
  - d) nejasná pravidla pracovního postupu
  - e) jiný.....
16. Uvažujete v současné době o změně zaměstnání? Z jakého důvodu?
- a) neuvažuji o změně zaměstnání
  - b) nemožnost realizace
  - c) velká vzdálenost na pracoviště
  - d) jiná lepší nabídka práce
  - e) nedobré vztahy na pracovišti
  - f) rodinné problémy
  - g) nevyhovující pracovní doba
  - h) nízká mzda
  - ch) jiné důvody.....

## PŘÍLOHA II

### Seznam grafů

**Graf č. 1** - Jaký je váš věk?

**Graf č. 2** - Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

**Graf č. 3** – Jak dlouho pracujete u Policie České republiky?

**Graf č. 4** - Jaký by byl vámi preferovaný styl řízení?

**Graf č. 5** - Jaký styl řízení je dle vašeho názoru na vašem oddělení?

**Graf č. 6** - Jak vnímáte svého vedoucího z pozice autority?

**Graf č. 7** - Jak hodnotíte úroveň vztahů ve vašem pracovním týmu?

**Graf č. 8** - Jste spokojen s hodnocením práce vašeho celého pracovního týmu?

**Graf č. 9** - Domníváte se, že jste v současné době dostatečně motivován ke své práci?

**Graf č. 10** - Jaká z následujících výhod je pro vás nejvíce motivační?

**Graf č. 11** - Jaká kázeňská odměna je pro vás nejvíce motivační?

**Graf č. 12** - Jaký z kázeňských trestů je pro vás nejvíce motivační?

**Graf č. 13** - Působí na vás práce stereotypně?

**Graf č. 14** - Jste ve vaší práci ve stresu?

**Graf č. 15** - Jaký z uvedených problémů se na vašem pracovišti vyskytuje?

**Graf č. 16** - Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?