

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

A

Vysoká škola ekonomická v Praze

FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI

Bakalářská práce

2007

Josef Kratochvíl

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

A

Vysoká škola ekonomická v Praze

FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI

**Principy vedení lidí v organizacích a jejich
aplikace v rámci policie**

Vypracoval:

Vedoucí bakalářské práce:

Studijní program:

Datum odevzdání:

Josef Kratochvíl

Doc. Dr. JUDr. Jan Hejda

*Sociální pedagogika,
specializace bezpečnostně právní*

27.4.2007

Prohlášení:

Prohlašuji, že diplomovou práci jsem vypracoval samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

České Budějovice, duben 2007

.....
podpis studenta

Poděkování:

Rád bych touto cestou poděkoval zejména vedoucímu práce panu Doc. Dr. JUDr.

Janu Hejdovi za jeho trpělivost, ochotu, pomoc a cenné rady.

Dále mjr. Bc. Radkovi Galašovi z Kanceláře podpory kvality na Policejním prezidiu

ČR a ing. Jiřímu Soustružníkovi, MSc. analytikovi společnosti Patria Finance,
za odborné konzultace.

Zadání bakalářské práce :

1. Název práce : Principy vedení lidí v organizacích a jejich aplikace v rámci policie
2. Vypracoval : Josef Kratochvíl
3. Katedra : Společenských věd FM VŠE
4. Obor : Sociální pedagogika
5. Specializace : Bezpečnostně právní
6. Vedoucí práce: Doc. Dr. JUDr. Jan Hejda
7. Počet stran : 73
8. Rok obhajoby : 2007
9. Klíčová slova : Management, vedení, řízení, manažerské funkce, motivace
10. Zadání práce : Student ve své práci provede analýzu současného stavu řídicí činnosti ve strukturách Policie ČR s tím, že shrne a upozorní na obecné zásady činnosti středního a vyššího managementu, zhodnotí aplikaci těchto zásad v policejní praxi s cílem předložit v praktické části návrhy na zlepšení činnosti a motivace v policejní praxi.

Anotace :

Práce je zaměřena na vymezení rozdílů managementu v organizacích ziskových a neziskových, principu vedení a řízení, styly manažerů a jejich manažerské funkce v policejní organizaci, vymezení principů správného managementu uplatňovaného zejména v podnikatelské sféře. Možnost aplikace těchto zásad v policejní praxi s cílem předložit návrhy na zlepšení řídicí činnosti. V práci je provedena analýza současného managementu v policejní organizaci, jeho manažerské nástroje a program motivace v policejní praxi.

Obsah :

Úvod	9
1. Vymezení základních pojmů – seznámení s problematikou.....	12
1.1 Historický vývoj managementu.....	12
1.2 Vývojové přístupy v managementu.....	13
1.2.1 Klasický management	13
1.2.2 Psychologicko - sociální přístupy.....	14
1.2.3 Funkčně procesní přístupy.....	15
1.2.4 Systémové přístupy	15
1.2.5 Kvantitativní (matematické) přístupy.....	16
1.2.6 Pragmatické a empirické přístupy	16
1.2.7 Procesní přístupy	17
1.3 Řízení.....	18
1.3.1 Moderní teorie řízení	18
1.3.2 Postmoderní teorie řízení.....	19
1.4 Vedení.....	19
1.5 Klasické styly řízení	22
1.6 Manažer v policejní praxi.....	23
1.7 Manažerské chování	24
1.8 Základní povinnosti příslušníka Policie ČR.....	25
1.9 Manažerské dovednosti	26
1.10 Manažerské činnosti = manažerské funkce	27
1.10.1 Plánování	28
1.10.2 Organizování	29
1.10.3 Motivování	29
1.10.4 Rozhodování.....	30
1.10.4.1 Krizové řízení a rizikový management.....	30
1.10.5 Kontrolování.....	33
1.10.6 Personální management.....	34
2. Obecné principy správného managementu.....	35
2.1 Stanovení strategie.....	35
2.1.1 Obecné zásady	35
2.2 Implementace strategie	38
2.2.1 Zásady.....	38
2.2.2 Rychlost změny	40
2.2.3 Účinné rozhodování při implementaci a operačním managementu	42
2.2.4 Realizace strategie – překážky	43
2.2.5 Překonání překážek - praktický příklad.....	45
3. Analýza současného stavu vedení lidí v policii.....	50
3.1 Obecný popis	50
3.2 Analýza vnějších podmínek	51
3.3 Analýza vnitřních podmínek	51
3.4 Oblast managementu	52
3.4.1 Výběr managementu.....	53

3.4.2 Manažerské vzdělávání:	54
3.5 Způsob odměňování - motivace	56
3.5.1 Program motivace.....	57
3.5.2 Základní cíle programu motivace:.....	58
3.5.3 Analýza potřeb zaměstnanců.....	60
3.6 Zásady použití motivačních prostředků, způsoby motivace.....	60
3.6.1 Hmotné motivační prostředky	61
3.6.2 Nehmotné motivační prostředky	61
3.7 Manažerský informační systém.....	62
3.8 Model EFQM - popis.....	63
3.8.1 Tým podpory kvality	63
3.8.2 Možnosti modelu EFQM.....	64
3.9 Výzkum veřejného mínění - spokojenost občanů s prací Policie ČR	66
3.9.1 Pocit bezpečí a úroveň veřejného pořádku.....	67
3.9.2 Zkušenosti s trestnou činností	68
3.9.3 Informovanost o práci Policie ČR	68
3.9.4 Negativní jevy v práci Policie ČR.....	69
3.9.5 Prevence	69
Závěr.....	70
Použitá literatura - seznam literatury :.....	73

Úvod

Motto :

„Nejvyšší bojová umění pracují s nejjemnějšími nástroji. Útočníkovi dávají příležitost neuspět. Největší generálové nespěchají do každé bitvy. Nabízejí nepříteli mnoho příležitostí, aby se zničil vlastními chybami. Největší administrátoři nedosahují výsledků donucováním a omezováním. Poskytují příležitosti. Dobré vůdcovství spočívá v motivování lidí k dosažení maxima jejich možností tím, že se jim poskytují příležitosti, nikoli ukládají povinnosti. Tak se věci dějí přirozenou cestou. Život je příležitost, ne povinnost!“

(O'Brien, P.: Pozitivní řízení, str.163, Heider, J.: The Tao of Leadership, oddíl 68)

V každé organizaci a v podstatě na všech úrovních lidského bytí jsou rozděleny role do pozice nadřízeného a podřízeného. Jestliže přijmeme myšlenku, že každý dělá co umí, pak musíme připustit, že vše je třeba dělat s nějakým záměrem a smyslem pro dosažení určitého cíle. Jestliže na vrcholu hierarchické pyramidy stojí výkonný ředitel a jeho náměstci, pak jsou to především oni, kdo vytvářejí design úspěšného či neúspěšného podnikatelského nebo manažerského modelu. Jsou to oni, kdo nastavují manažerský systém organizace stanovují odpovídající strukturu a determinují firemní kulturu organizace, svým chováním, jednáním a komunikací. Jsou to oni, kdo směřují organizaci k úspěchu či neúspěchu. Proto je naprosto zásadní, aby to byli lidé nejkvalitnější, vzdělaní a poctiví. Kvalita managementu je výsledkem kvality manažerských kompetencí, toho co manažer umí, co chce a co může. Úspěšný vrcholový manažer se obklopuje schopnými lidmi, odborníky - specialisty, se kterými vytváří vítězný tým. Ovšem policejní manažer je trochu jiná kategorie, nemá možnost disponovat s finančními prostředky, pokud má možnost disponovat s lidskými zdroji, pak ne vždy je k nim přiřazena jeho personální pravomoc, a dále jsou zde manažeři, kteří ačkoliv rozhodují, nenesou odpovědnost.

Má bakalářská práce je zaměřena na provedení analýzy současného stavu řídicí činnosti ve strukturách Policie ČR s tím, že tato bude porovnána s obecnými zásadami správného managementu uplatňovaného zejména v podnikatelské sféře. Následně bude zhodnocena možnost aplikace těchto zásad v policejní praxi s návrhy na zlepšení řídicí činnosti a motivaci v policejní praxi.

Toto téma jsem si zvolil pro svůj zájem o tuto problematiku, neboť z mého pohledu a určitě i z pohledu každého řadového policisty je zřejmé, že ne všechny procesy v řízení lidí u policie jsou nastaveny z hlediska fungování správného managementu tak, aby byly logické, efektivní, účelové a ekonomické.

Cílem práce je navrhnout možné praktiky ve vedení lidí a zlepšení manažerské činnosti v policejní praxi, zejména s poukázáním na manažerské funkce vedoucího obvodního oddělení. Dále bude provedena analýza obecných zásad správného policejního managementu, analýza současného stavu ve vedení lidí v policii se zaměřením na cíle a nástroje řízení lidí a aplikace těchto zásad na policejní organizaci. V mé práci se budu snažit vymezit rozdíl mezi managementem v organizacích ziskových a v organizaci neziskové, jako je Policie České republiky. Policie jako taková nevytváří přímý finanční zisk, ale jedná se o přeměnu pohledu spokojenosti zákazníků, kteří jsou koneční uživatelé služeb policie. Spokojený občan je odrazem výkonu policie jako celku.

V policii jsou v současné době zaváděny některé modely a projekty pro zlepšení činnosti policie a zkvalitnění služeb pro zákazníka. Zde se skutečně může zdát, že tyto procesy jsou definovány, nastaveny, ale jejich implementace není vždy možná. Nebo lépe řečeno není akceptovatelná. Bohužel jsou zde vytvořeny zásadní bariéry, které policie sama nemůže změnit. Jedná se zejména o zákonný rámec, ve kterém jsou jasné nastaveny mantinely pravomoci a postupy policie, vycházející ne vždy z plně funkčních zákonů, motivace policistů – vhodný zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, který byl schválen s účinností od 1.1.2007, ale z pohledu samotné policie s velkými nedostatky. Některé poznatky, výstupy a závěry v této práci je třeba zohlednit vzhledem k tomu, že byla psána ještě před schválením tohoto zákona.

Cílem této práce by mělo být také vymezení podmínek pro výběr policistů a vhodných metod pro výběr manažerů.

Dalším omezujícím faktorem je, že Policie ČR nemá právní subjektivitu. Jako taková tedy nemůže samostatně finančně rozhodovat o rozdělení svých prostředků, nových možností získávání finančních prostředků, např. policie jako pořadatelská služba, převozy, eskorty, předvádění osob k jiným úřadům – sociální úřady, exekutoři, doručování poštovních zásilek apod. Je třeba omezit některé činnosti, které nespadají do kompetence policie, využívání prosazování použití prostředků trestního práva „ultima ratio“.

Dále je tu snaha o jakousi univerzálnost policie. Na nejnižších úrovních policie v případě obvodních oddělení, tyto články fungují jako prvovýroba pro další úrovně a základ práce i pro všechny orgány činné v trestním řízení. Dochází zde k přijímání většiny oznámení, vyhledávání trestné činnosti, zpracování přestupkových a trestních spisů, řešení dopravních přestupků a nehod aj. Při zadávání elektronického zpracování všech těchto údajů se jedná o činnost časově náročnou, kde by tento prostor v případě pořádkové policie mohl být využit naprosto jinak, např. k prevenci kriminality, pohybu policistů v terénu, využívání poznatků, apod.

Ukázáním praktických příkladů, týkajících se delegování, rozdělení kompetencí a v neposlední řadě prolínáním manažerských metod na všechny úrovně policie je možné docílit zlepšení činnosti vedení lidí v policejní organizaci.

V každé organizaci existuje prostor pro zlepšení činnosti vedení lidí a rovněž tak v policejních složkách, tento prostor lze vyplnit na základě aplikace některých obecných zásad správného managementu.

1. Vymezení základních pojmů – seznámení s problematikou

Management

Pojem management je prezentován ve smyslu anglického překladu slova „to manage“, který znamená vést, řídit, ovládat atd., jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace¹.

Management představuje v současné době specializovanou, odbornou oblast lidské činnosti, bez níž se neobejde žádný organizační celek. V našich podmínkách tomuto termínu nejlépe odpovídá pojem „řízení“ a oba pojmy se zpravidla v české a manažerské literatuře používají jako synonyma².

1.1 Historický vývoj managementu

Úplné počátky managementu můžeme najít všude tam, kde lidská činnost směřovala nějakým způsobem k organizovanému úsilí. Jako prvopočátek se uvádějí například stavby pyramid nebo nilských kanálů. Většinou se však pravé kořeny managementu datují do období průmyslové revoluce (první desetiletí 19. století), kdy dochází k rozvoji dělby práce. V šedesátých letech 19. století se rozvíjí hromadná výroba. Management se rozvíjel pod tlakem teorie i praxe a jeho myšlenky se často obracejí do minulosti. Hlavním kritériem je časové hledisko. Na jeho základě je možné sledovat čtyři vývojové etapy managementu.

První etapa se odvíjí od počátku 20. století. V této době jsou zaváděny metody vědeckého řízení, stimuly v podobě úkolových mezd, začíná se provádět důkladná kontrola pracovních postupů, rozvíjejí se špičkové, pracovní postupy. Tato vývojová etapa je charakteristická pracemi a jmény Taylora, Fayola, Webera. Jedná se o klasický management.

¹ Veber, J.: Management-základy, prosperita, globalizace, Management Press, Praha, 2000, str.17

² Bartošová, H.: Management, druhé nezměněné vydání, Policejní akademie České republiky, Praha, 2003, str. 13

Druhá etapa začala přibližně v průběhu druhé světové války a široce se rozvinula po jejím skončení. Charakteristická je plánováním v národohospodářském i podnikovém měřítku a širokou aplikací iniciativních metod (ze strany manažerů a jednotlivých zaměstnanců). Manažeři se stali hlavním hybným prvkem změn a podnikání. V tomto postoji začali překonávat vlastníky firem. Do této etapy spadá také tzv. manažerská revoluce (první polovina 50. let), došlo k velkému rozvoji národních ekonomik, které se zotavovaly z válečného stavu. Podnikoví manažeři, tak začali nabývat větší moc a snažili se na sebe strhnout mnohem větší pravomoci.

Třetí etapa spadá do konce sedmdesátých let. Tehdy se projevovaly snahy o širší zapojení zaměstnanců do podnikového řízení (spolupodílení se na řídicích činnostech). Dochází ke zvyšování interní spolupráce mezi zaměstnanci, manažery a vlastníky. Podnik sílí ve vztahu s vnějším okolím a vzrůstá navenek jeho vliv.

Čtvrtou etapu zařazujeme do počátku devadesátých let. Charakteristické pro ní je rozsáhlé využívání výpočetní techniky, automatizační a kancelářské techniky, ve výrobě zavádění pružných výrobních systémů, automatizace a robotizace. Dochází ke změně náhledu na management podniku a na filozofii podnikání.

1.2 Vývojové přístupy v managementu

Mezi vývojové přístupy patří: klasický management, psychologicko sociální přístupy, funkčně procesní přístupy, systémové přístupy, kvantitativní přístupy, pragmatické a procesní přístupy.

1.2.1 Klasický management

V klasickém managementu autoři aplikují znalosti fungování strojů do oblasti fungování organizací. Mezi klasické teorie řízení řadíme teorii vědeckého řízení, správní teorii a teorii byrokracie.

Autorem teorie vědeckého řízení je Frederick Winslow Taylor, který zavedl racionální metody řízení do výroby. Stal se průkopníkem úkolové mzdy a spravedlivé odměny.

Autorem správní teorie je Henri Fayol, který položil základy dnešnímu systému plánování, projektování a účetnictví.

Autorem teorie byrokracie je německý sociolog Max Weber, který vycházel z předpokladu, že organizace může efektivně fungovat, bude-li se opírat o odborné dovednosti svých členů a dodržování základních pravidel racionálního řízení³.

1.2.2 Psychologicko - sociální přístupy

V případě psychologicko - sociálních přístupů se jedná o obor mezilidských vztahů. Počátek této školy je v polovině 20. let 20. století. Tento směr se zajímá o lidský aspekt v dílčím manažerském procesu. Navazuje na klasický management (personální pracovní problematika). Dochází k hledání nového postavení a úlohy člověka v pracovním procesu. Tvůrci psychologicko – sociálních přístupů byli především:

- Abraham Maslow – tvůrce první motivační teorie

- Elton Mayo a Mary Parkerová-Folletová – oba se zajímali o vztah mezi pracovní výkonností pracovníků a faktory, které na tuto výkonnost působí. Na základě tzv. hawtornských experimentů roce 1924 dochází ke zjištění, že zejména psychologické a sociální faktory (např. postavení, vztahy a pracovní spokojenost) nikoliv tedy hmotné faktory, jak to bylo zdůrazňováno v předchozích teoriích, mají rozhodující vliv na výkon člověka.

³ Pilařová, I.: Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery, Management Press, Praha, 2004, str.20

1.2.3 Funkčně procesní přístupy

Funkčně procesní přístupy vycházejí z klasického managementu a jejich základem je především správní řízení a byrokratické, organizační uspořádání. Je zde společná snaha stanovit všeobecně platná doporučení pro zvládnutí řídicích procesů. Důraz se klade na systematické třídění řady manažerských aktivit, ze kterých pak následně skládají vzájemně provázaný celek.

Přínosem procesních přístupů je propracování manažerských funkcí a jejich odlišení od ostatních expertních činností. Dosáhlo se jasného, stručného a jednoduchého roztrídění manažerských činností. Autoři se málo zajímali o pracovní motivaci, komunikaci, neformální organizaci mezi pracovníky. Pro složité situace jsou tyto přístupy málo pružné, protože zdůrazňují všeobecnější uspořádání jednotlivých činností než obsahovou náplň řídicího procesu podle konkrétních podmínek. Představitelé tohoto směru jsou L.Gulick, J.D. Money, H. Koontz a další.

Silně se v této vývojové etapě začal prosazovat behavioristický přístup k managementu, který se dá definovat jako studium pozorovatelného lidského chování v organizacích.

1.2.4 Systémové přístupy

Systémové přístupy se začaly uplatňovat koncem čtyřicátých let. Projevuje se zde snaha akceptovat komplexní charakter. Jednotlivé prvky celku se navzájem ovlivňují a nelze je brát a působit na ně izolovaně, bez ohledu na ostatní prvky. Při aplikaci systémových přístupů na řešení problémů v rámci podniku je podnik uvažován jako dynamický celek. K řešení problémů se používá empirická a racionální analýza (modely).

K nejvýznamnějším průkopníkům tohoto směru patří Chester I. Bernard, který je považován za zakladatele sociálně systémového přístupu. Pokoušel se o vytvoření ucelené teorie organizace řízení, ve které prosazuje názor, že celek je více, než prostý

součet jeho částí. Spatřoval v úloze vedoucího pracovníka a jeho postavení v organizaci analogii s postavením nervového systému vůči ostatním částem lidského těla. Při svém zkoumání posuzoval myšlenku, že koordinace je otázkou dohody pomocí kompromisů⁴.

1.2.5 Kvantitativní (matematické) přístupy

K velkému rozšíření kvantitativních (matematických) přístupů dochází koncem padesátých let a v šedesátých letech. Tyto přístupy rozvíjejí vědecké řízení a posuzují vědecký přístup. Pro manažerské rozhodování jsou důležité soubory matematických metod a principů. Management je chápán zjednodušeně jako čistě logický proces. Je kladen důraz na uspořádání, snahu o vědeckost. Matematické modely hrají v produkčním a operačním managementu důležitou roli. Dokážou napodobit chování opravdového systému podniku, tím manažerům umožňují experimentovat a ověřovat proveditelnost uvažované akce. Na druhé straně, při formulování matematického modelu nejde obsáhnout všechny aspekty zkoumané reality.

1.2.6 Pragmatické a empirické přístupy

Některé samostatné poznatky a tvrzení pragmatických a empirických přístupů prostupují celou historií managementu, ale jako ucelený směr se začaly výrazně prosazovat později (v 50. - 60. letech 20. století). Praktické poznatky a zkušenosti jsou pojitkem různých názorů, které vycházejí z postupů a výsledků osvědčených praxí. Tyto jsou ve formě doporučení předkládány manažerům. Doporučení jsou obvykle doprovázena řadou názorných praktických příkladů. Nejvýznamnějším představitelem je Peter F. Drucker, autor teorie managementu. Za základní povinnosti manažera pokládá definování cílů podniku a rozhodování o tom, jak jich dosáhnout, organizování pracovních operací, zajišťování stimulačních motivů, vytváření kolektivu a jeho fungování. Za nejdůležitější schopnosti manažera považuje přenést své myšlenky do vědomí jiných a schopnost odhalovat názory jiných. K nezbytným

⁴ Bartošová, H.: Management, druhé nezměněné vydání, Policejní akademie České republiky, Praha, 2003, str.27-28

dovednostem manažera přiřazuje umění rozpoznat, do jaké míry má jeho činnost manažerský a do jaké míry technicko-inženýrský charakter. K následovníkům empirické školy také patří Alfred Sloan, Henry Ford, Tomáš Baťa. Z nepřeberného množství myšlenkových proudů managementu si uměli vybrat právě to co vyhovovalo jejich firmě. Teprve po čase se ukázalo, že se vydali správnou cestou a předběhli svoji dobu⁵.

1.2.7 Procesní přístupy

Jsou typické pro společnost znalostí a zasahují do budoucnosti. Znamená to informační a hmotně-energetické propojení dílčích částí do jednoho celku, které se označuje jako integrační proces. Harmonická integrace těchto částí do jednoho celku se nazývá synergický efekt (holismus, princip celistvosti). Synergie znamená, že celek je více, než prostý součet jeho jednotlivých částí, protože vztahy mezi jednotlivými částmi jsou samy o sobě také podstatnou součástí celku⁶.

Management je proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Z více definic managementu lze uvést, že „management je proces činností, který vytváří prostředí, podmínky a prostředky pro plnění vytyčených cílů za přispění lidských a jiných zdrojů“⁷.

Pojem management je užíván ve smyslu:

- o vědního oboru (věda o řízení), který se opírá o praktické zkušenosti,
- o procesu řízení (řízení výroby, trhu, financí, lidských zdrojů, jakosti, informací, změn, krizí),
- o označení skupiny manažerů, dále se dělících podle postavení v organizaci (nižší, střední, vrcholový management).

⁵ Pirožek, P.: Základy managementu, Fakulta managementu VŠE, Jindřichův Hradec, 2004, str.18

⁶ Truneček, J.: Management v informační společnosti, VŠE Praha, 1997, str.33

⁷ Pirožek, P.: Základy managementu, Fakulta managementu VŠE, Jindřichův Hradec, 2004, str.8

1.3 Řízení

Řízení bývá někdy považováno za synonymum vedení. Vedením (leadership) lze však označit pouze úzkou část procesu řízení lidí. Řízení je soubor aktivit manažera ve vztahu k podřízeným, který zahrnuje proces plánování, organizování práce, personální zabezpečení, koordinování, ovlivňování a kontrolování. Jedná se o způsob usměrňování událostí k cíli, tj. usměrňování všech podnikových činností (procesů), zdrojů (materiálních, finančních, lidských). Na již výše popsané vývojové přístupy v managementu navazují teorie moderního řízení a postmoderního řízení.

1.3.1 Moderní teorie řízení

Moderní teorie řízení se snaží nalézt univerzálně platný princip, který umožní racionálně objasnit veškeré organizační dění. Mezi tyto teorie lze zařadit kontingenční teorii a teorii Z.

Kontingenční teorie zpochybnila dosavadní názor na existenci jediného správného způsobu řízení. Podle ní existuje pro každou situaci vhodný jiný způsob řízení (situační způsob). Představiteli jsou Thomas Burns a G. M. Stalker, kteří rozlišují dva typy organizací, pro něž jsou vhodné zcela odlišné způsoby řízení. Jde o organizace :

- o mechanické – v nichž převažuje rutina, neměnnost pracovních postupů, vysoce specializované práce, přesný výkon procedur,
- o organické – pro něž je typická změna a velká rozmanitost cest k cíli, nízká pracovní specializace, kreativita.

V mechanických organizacích je vhodnější direktivní styl řízení a udržování kontroly nad chováním pracovníků, naopak v organických organizacích se lépe uplatní styl řízení podporující iniciativu a tvořivost pracovníků.

Autorem Teorie Z je William Ouchi, který se zabýval optimálním využitím lidských zdrojů v organizaci a pokusil se o integraci amerického a japonského modelu řízení. Ve své teorii spojuje výhody obou modelů řízení.

1.3.2 Postmoderní teorie řízení

Tato teorie zpochybňuje všechny „velké teorie“, které se snaží jednoduchým způsobem odpovědět na veškeré otázky týkající se dění v organizaci. Postmoderní teoretici řízení akceptují složitost organizačních systémů a poskytují řešení dílčích problémů. K nejvýznamnějším teoriím patří teorie chaosu, teorie postmoderní organizace a teorie učící se organizace.

Teorie chaosu – jejím představitelem je Tom Peters. Moderní dobu považuje za období chaosu a neřízených změn. Hlavním zdrojem nejistoty manažera je nemožnost cokoliv předvídat s ohledem na cenu materiálu, politickou situaci a budoucí konkurenci.

Teorie postmoderní organizace – autorem je Stuart R. Clegg. Srovnává americké, evropské a asijské organizace. Americké považuje za byrokratické, evropské za moderní a asijské jako postmoderní. Mezi znaky postmoderní organizace patří:

- o dlouhodobé zaměstnání (možnost získání větších dovedností, rotace pracovníků),
- o kroužky jakosti (přítomnost odborníků i laiků-zdokonalování technologie),
- o informovanost pracovníků (možnost řídit svoji práci, více důvěry, ztotožnění s cíli organizace),
- o odměna za výkon se přiděluje kolektivu, ne jednotlivcům (důraz na týmovou práci).

Teorie učící se organizace - za představitele je považován Peter Senge. Spíše než o teorii jde o soubor požadavků, které zdůrazňují význam pružného reagování na změny, týmové práce, poznávání člověka. V učící se organizaci dochází k nepřetržité změně, je podporováno sebevzdělávání a týmová práce. Dochází ke změně role manažerů v kouče.

1.4 Vedení

Často se setkáváme s nejednoznačností v definování pojmu vedení a také se zaměřováním vedení a řízení. U policie je částečně zažitý termín velení, který pramení z minulosti a také z vojenské hierarchie organizace, je např. používán u

vedoucích obvodních oddělení, velitel vnějších služeb apod.

Termín vedení je užíván ve smyslu :

- o stanovení cílů, ke kterým by měla organizace dojít,
- o označení pro vrcholový management firmy,
- o proces řízení lidí.

Vedení je tedy proces stanovování cílů, ke kterým by měla organizace dojít a rovněž stanovování obecných principů pro výběr metod, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Mezi složky vedení můžeme zařadit vizi, záměr, status quo, cestu, cíle a zpětnou vazbu.

Vize – je představa, jak by měla firma (instituce, oddělení, tým) vypadat v budoucnosti. Jde o obecné naladění rozhodujících lidí, nikoli o měřitelné údaje. Například : „Policie ČR poskytne občanům ČR ochranu majetku a všem osobám, které se nacházejí na území ČR zajistí bezpečí.“ Policie má svoji vizi stanovenou v základním materiálu - zákoně o policii, z něhož lze dovodit, že vizí policie by měla být dobrá služba veřejnosti.

Záměr – je již konkrétní (měřitelná) představa o tom, jak by měla firma vypadat v budoucnosti. V podstatě jde o nejdlouhodobější cíl firmy, například: „počet objasněných případů zvýšíme v letošním roce o 10 % oproti předchozímu roku.“

Záměr vždy vyjadřuje zájmy tří skupin lidí :

- o majitelů nebo zřizovatelů organizace (v případě Policie ČR jde o MV),
- o zákazníků (v případě Policie ČR to jsou všichni občané ČR a občané nacházející se na území ČR),
- o zaměstnanců (realizátorů služeb).

Při definování záměru je nutno přesně vymezit měřitelné parametry a přiřadit jim hodnoty pro cílový okamžik. Příklad: vedoucí oddělení sdělí svým podřízeným, že jejich záměrem je snížit kriminalitu na území Prahy. K tomu, aby se vize mohla stát záměrem, je nutné ji doplnit o parametr měřitelnosti (o kolik) a konkrétnosti (do kdy, v jaké konkrétní oblasti).

Status quo - je současný stav. Znalost současného stavu organizace je nezbytně nutná při stanovování cílů organizace i způsobů jejich dosažení, musíme vědět odkud

k danému cíli vyrazit. Tedy v případě policie je nutné znát, kde se právě teď nacházíme, jakým půjdeme směrem a jaké prostředky (lidé, peníze, stroje, zákonné možnosti) máme k dispozici pro dosažení cíle. Prostředky významným způsobem ovlivňují, zda jsme schopni cíle dosáhnout v předepsané kvalitě a ve stanoveném čase.

Poslání – posláním rozumíme způsoby a zásady, které firma (oddělení, tým) prosazuje ve vztahu ke svým zaměstnancům i zákazníkům. Jde o soubor klíčových pravidel uplatňovaných na cestě za naplněním vize. K takovým pravidlům může patřit např. nekompromisně potírat všechny formy korupce, postup v souladu s platnými zákony.

Cesta – je zcela konkrétní popis trasy, kterou musí organizace projít, aby naplnila svůj záměr. Cesta je v podstatě tvořena jednotlivými cíli (krátkodobými, střednědobými, dlouhodobými). Nesprávně stanovené cíle mnohou ohrozit dosažení záměru. Kvalitně stanovený cíl má jasně definovaný obsah, termín plnění, osobu odpovědnou za jeho plnění a stupeň priority (stanovování dílčích cílů patří již do oblasti řízení). Příklad: cílem je vyslechnout všechny svědky k případu XY, termín splnění: do 31.12.2006, za splnění odpovídá policista XY, stupeň priority: nejvyšší (určuje, který z úkolů daného pracovníka má přednost před ostatními). Úkoly je vhodné předávat v písemné i ústní podobě a umožnit odpovědné osobě se k úkolu vyjádřit. V některých organizacích bývá zvykem převzetí úkolu potvrdit podpisem. U policie ČR je předávání obecných úkolů prováděno písemnou formou. Jedná se o zákony, nařízení, závazné pokyny, vyhlášky, interní akty řízení, rozkazy. Jejich seznámení potvrdí každý policista svým podpisem. Ne vždy je jich obsahu věnováno dostatek času, z důvodu množství a častých změn.

Zpětná vazba – jde o systematický monitoring výsledků. Výsledky jsou srovnávány s očekávanými hodnotami parametrů. Zjištěné odchylky jsou následně vyhodnoceny a na základě vyhodnocení jsou stanovena opatření ve smyslu změn řízení (způsobů jak cílů dosahovat), změn vedení nebo změna cílů. U policie dochází ke sledování ukazatelů vývoje trestné činnosti, její druhy, objasněnost a dalších, které jsou postupně zpětně vyhodnocovány.

Na formulování systému vedení by se měli podílet všichni, kteří jej pak budou uskutečňovat. V realitě tomu obvykle nebývá. Zejména ve velkých firmách se na

formulování systému vedení většinou podílí jen úzká skupina lidí. Přesto je dobré, aby i ostatní zaměstnanci měli možnost se k vizím a posláním firmy vyjádřit⁸. V rámci policie jsou uskutečňovány pravidelné porady, kde je možné připomínkovat názory a návrhy na zlepšení. Dle mého názoru se jedná o značnou odtažitosť od problémů reality, protože ti kteří rozhodují, plánují a navrhuji změny, nemají praktickou zkušenost s jejich implementací. Management všech úrovní by měl při prosazování nových strategií čerpat poznatky od lidí v terénu, tedy od řadových policistů, kteří sice nemají manažerské vzdělání, ale dělají každodenně svoji práci, kterou znají dobře a také znají nejlépe své podmínky a možnosti. Bohužel toto se neděje u policie ani v jiných organizacích, kde je kladen důraz především na zisk.

1.5 Klasické styly řízení

Klasické styly řízení spadají do etapy hledání jediného správného stylu řízení. Rozlišujeme tři základní styly :

- o Autoritativní styl – manažer, který používá autoritativní styl řízení, koncentruje do svých rukou veškeré pravomoci, odpovědnost i informace. Svá rozhodnutí s podřízenými nekonzultuje. Uděluje úkoly a kontroluje jejich plnění. Nevychovává nástupce ani zástupce. V jeho nepřítomnosti výkon pracovníků klesá. Vhodnost jeho uplatnění je v situaci, kde je nutno okamžitě rozhodnout .
- o Demokratický styl – manažer deleguje značnou část své odpovědnosti i pravomocí na ostatní pracovníky. Existuje dvousměrná komunikace, pracovníci se podílejí na rozhodování, mají možnost projevit vlastní iniciativu. Jedná se o vhodný styl řízení pro týmovou práci.
- o Liberální styl – je založen na neorganizovaném přesunutí odpovědnosti i pravomocí na ostatní členy pracovní skupiny. Pracovníci si organizují práci podle svých představ. Problémy vznikají v případě potřeby rozhodnutí. Tento styl můžeme vidět např. u vědeckých týmů⁹.

⁸ Pilařová, I.: Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery, Management Press, Praha, 2004, str.13-17

⁹ Pilařová, I.: Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery, Management Press, Praha, 2004, str.25-28

1.6 Manažer v policejní praxi

Manažera je možné rozdělit dle těchto stupňů :

- a) manažer 1. linie,
- b) střední manažer,
- c) vrcholový manažer.

ad. a) U policie v rámci struktur okresního ředitelství se v případě manažerů 1. linie jedná zejména o vedoucí oddělení a jejich zástupce. Tito jsou přímými nadřízenými zaměstnanců, odpovídají za přidělení úkolů, kontrolují zaměstnance, získávají od nich informace, stížnosti, přicházejí s návrhy a předávají je výš. Zabývají se plánováním, mezi které patří operativní, krátkodobé plány, tzn. reakce na nenadálé změny vytvořené momentální situací. Nápad trestných činů, neplánované dopravní akce a jejich obsazení policisty, reakce na mimořádné události - povodně, požáry, pátrání po pohřešovaných osobách, a jiné úkoly pro zajištění chodu oddělení. Dále provádí hodnocení podřízených policistů. Navrhují ke schválení kázeňské odměny a tresty. Jako člen krizového štábu místní samosprávy se účastní porad a jednání při krizovém řízení,

ad. b) Za manažera střední linie dle struktury okresního ředitelství můžeme považovat vedoucího skupiny kriminální policie a vyšetřování, vedoucí vnějších služeb. Jejich úkolem je sběr, třídění, zpracování a předání informací od nižšího k vyššímu stupni. Vyhodnocují, sledují ukazatele výkonnosti. Rozhodují o metodách plnění úkolů. Zabývají se zpracováním dlouhodobých a střednědobých plánů. Vyhodnocují postupy u svých podřízených a navrhují změny pro zlepšení, upozorňují na nedostatky, provádí kontroly,

ad. c) Vrcholovými manažery okresního ředitelství policie jsou ředitelé, jejich náměstci. Tito koordinují a sjednocují všechny zájmy organizace. Formulují strategické cíle a odpovídají za celkovou výkonnost organizace jako celku. Ředitel má personální pravomoc. Prezentuje organizaci ve vnějším prostředí. Účastní se krajských porad a předává úkoly svým náměstkům a podřízeným.

1.7 Manažerské chování

Současný management ve stále větší míře zdůrazňuje sociální zodpovědnost vedoucích pracovníků, etiku a kulturu jejich jednání. Pro vystupování manažerů byly vytvořeny normy chování a jednání členů České manažerské organizace, jejichž dodržování je profesionálním závazkem, ale i příspěvkem každého člena k vytváření a posilování prestiže manažerské profese. Jejich společenským závazkem a věcí osobní prestiže i profesionální cti je vykonávat svou pracovní roli co nejlépe. S plným zaujetím vydávají „Kodex manažera“ jako programový dokument, když slibem dodržování jeho zásad vyjadřují svůj profesionální závazek uplatnit vlastní mocenskou pozici a ji doprovázející osobní vliv, spojený s jejich postavením, ve prospěch všech zájmových skupin, svázaných s podnikatelskými subjekty, ve kterých působí¹⁰.

Pravidla a normy chování policejních manažerů i policistů vycházejí z poslání policie jako veřejné služby občanům chránit veřejný pořádek a bezpečnost v rovině veřejného a majetkového práva. Mravní, sociální i právní zodpovědnost manažerů úzce souvisí s morální i kvalifikační připraveností policejních manažerů nést důsledky svého jednání vůči vnějšímu i vnitřnímu společenskému prostředí. Obecně lze říci, že v souladu s etickým kodexem policie a zejména další povinnosti vyplývají ze zákona o služebním poměru č. 361/2003 Sb.

Policista osobně odpovídá za své jednání i nesprávná rozhodnutí, k nimž dal příkaz a jež nejsou v souladu se zákonem. Služební vztahy musí být jasně stanoveny. Policista musí mít možnost se odvolat proti nesprávnému rozkazu k vyššímu služebnímu funkcionáři. Nejen z policejní praxe, ale i v pracovním poměru dle zákoníku práce je zřejmé, že tyto postupy jsou vždy složité. Zejména v případě stěžovatele se jedná o efekt tzv. bumerangu, kde může stěžovatel počítat i s tím, že bude nucen změnit svoji pozici ve firmě, organizaci a nebo ji dokonce opustit. Takové případy se stávají, ale rozhodně by dle mého názoru neměly být součástí chování a jednání manažerů v policii. Každá objektivní kritika je podkladem pro konstruktivní řešení neshod na pracovišti.

¹⁰ Česká manažerská asociace, Praha, duben 1998

1.8 Základní povinnosti příslušníka Policie ČR

Příslušník policie je povinen :

- a) dodržovat služební kázeň,
- b) zdržet se jednání, které může vést ke střetu zájmu služby se zájmy osobními a ohrozit důvěru v nestranný výkon služby, zejména nezneužívat ve prospěch vlastní nebo v prospěch jiných osob informace nabyté v souvislosti s výkonem služby a v souvislosti s výkonem služby nepřijímat dary nebo jiné výhody,
- c) zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozvěděl při výkonu služby; to neplatí, jestliže byl příslušník této povinnosti zproštěn služebním funkcionářem, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak¹¹,
- d) prohlubovat svoji odbornost a udržovat svoji fyzickou zdatnost potřebnou pro zastávané služební místo a podrobovat se jejímu ověřování služebním funkcionářem,
- e) dodržovat pravidla služební zdvořilosti,
- f) poskytovat bezpečnostnímu sboru osobní údaje nezbytné pro rozhodování ve služebním poměru a pro plnění povinností bezpečnostního sboru podle zvláštních právních předpisů,
- g) vykonávat službu tak, aby nebyla ovlivňována jeho politickým, náboženským nebo jiným přesvědčením,
- h) ohlašovat vedoucímu příslušníkovi závady a nedostatky, které ohrožují nebo ztěžují výkon služby, a skutečnost, že byl pravomocně odsouzen pro trestný čin, bez zbytečného odkladu,
- i) chovat se a jednat i v době mimo službu tak, aby svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru.

Vedoucí příslušník policie je též povinen :

- a) hodnotit výkon služby podřízených příslušníků,
- b) zabezpečovat, aby příslušníci byli pro výkon služby náležitě vyškoleni a vycvičeni,
- c) oceňovat příkladné plnění služebních povinností,
- d) vyvozovat důsledky z porušení služebních povinností a

¹¹ Například zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

e) přijímat podněty k odstranění závad a nedostatků, které ohrožují nebo ztěžují výkon služby¹².

Služební kázeň

(1) Služební kázeň spočívá v nestranném, řádném a svědomitém plnění služebních povinností příslušníka, které pro něj vyplývají z právních předpisů, služebních předpisů a rozkazů.

(2) Je-li rozkaz vedoucího příslušníka ve zřejmém rozporu s právním předpisem, příslušník je povinen jej na tuto skutečnost upozornit. Jestliže vedoucí příslušník trvá na splnění rozkazu, příslušník je oprávněn žádat o jeho písemné vydání. Vedoucí příslušník je povinen žádosti vyhovět, umožňují-li to okolnosti výkonu služby. V případě, že to okolnosti výkonu služby neumožňují, učiní tak bez zbytečného odkladu poté, co tyto okolnosti pominou. Příslušník je povinen rozkaz splnit a oznámit tuto skutečnost bez zbytečného odkladu vedoucímu příslušníkovi toho, kdo takový rozkaz vydal.

(3) Příslušník nesmí splnit rozkaz, jehož splněním by zřejmě spáchal trestný čin¹³.

1.9 Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti lze rozdělit na technické, lidské a koncepční.

- o Dovednosti technické - schopnosti manažera používat obvyklé postupy. Jedná se o technickou stránku práce, práci s počítačem, orientace v zákonných normách.
- o Dovednosti lidské - tvoří obsah řídicí práce na každé úrovni. Manažeři provádějí svou činnost pomocí ostatních pracovníků - schopnost pracovat, pochopit a motivovat lidi. Manažer by měl být i dobrým politikem a diplomatem. Na jeho rozhodnutí závisí kvalita vztahů na pracovišti. Jeho spravedlivé posouzení např. při vzniklých konfliktech je možná naprosto banální záležitost, která je však pro společné vztahy na oddělení velmi důležitá.

¹² § 45 Zákon č. 361/2003 Sb.

¹³ § 46 Zákon č. 361/2003 Sb.

- o Dovednosti koncepční - schopnosti koordinovat všechny zájmy a aktivity firmy. Manažer musí vidět organizaci jako celek, pochopit, jak na sobě závisí její jednotlivé části a jak se navzájem ovlivňují – znalost svých podřízených, znalost organizace jako celku, struktura, atd...

Předpoklady manažerské práce

Vrozené	Získané
temperament inteligence potřeba získávat nové poznatky schopnost řídit lidi	ekonomická kvalifikace teorie a praxe z managementu vyjadřovací schopnosti znalost daného oboru

1.10 Manažerské činnosti = manažerské funkce

Termínem manažerské funkce vyjadřujeme jednotlivé druhy manažerské práce či činnosti. Vyjadřuje věcnou, obsahovou náplň manažerské práce. Řízení policejních činností probíhá v podmínkách vysoké informační neurčitosti, proměnlivém okolí s vysokou mírou nejistoty. I když míra nejistoty může být plánovaná a co nejvíce redukována, nikdy není nouze o nepředvídané události a neočekávané problémy. Stav nejistoty je permanentním stavem policejního manažera. Musí se na něj adaptovat a být připraven realizovat manažerské funkce v každých podmínkách, protože je to součástí jeho profese¹⁴.

Mezi základní manažerské funkce vedoucího oddělení patří plánování, organizování, motivování a rozhodování.

¹⁴ Bartošová, H.: Management, druhé nezměněné vydání, Policejní akademie České republiky, Praha, 2003, str. 43

1.10.1 Plánování

Proces řízení vždy začíná vytyčením cílů. Kde jsme teď? Kde chceme být? Jak se tam dostaneme? Pokud známe odpověď na tyto tři základní otázky, jsme na správné cestě. Cíle či úkoly znamenají konečný stav, ke kterému všechny plánovací aktivity směřují. Pokud se podíváme na plánování z pohledu vedoucího policejního oddělení je zřejmé, že jeho činnost nebude obsahovat cíle skrze plány dělené časovým úsekem v delším horizontu. Pokud ano, pak bych jeho cíle viděl do budoucna ve spolupráci se zástupci městských a obecních úřadů, kde je možné vycházet z nových policejních projektů. Např. „Community policing“ (komunitní přístup k policejní práci). Jedná se o aktivní spolupráci se zmiňovanými zástupci místní samosprávy, ale i učiteli, řediteli škol, důchodci, zájmovými sdruženími občanů aj. Např. policisté na Obvodním oddělení Svitavy oslovují občany skrze místní noviny, kde mají jednotliví policisté s územní a objektovou odpovědností (okrskáři) umístěny své fotografie s telefonickým kontaktem a lidé toto využívají. Považuji to za dobrý nápad, neboť občané v případě potřeby mohou hovořit přímo se „svým policistou“. V roce 2006 byla na každé oddělení policie umístěna schránka důvěry, kde může každý občan anonymně upozorňovat na nedostatky policie a projevovat své přání a návrhy. Momentální stav je takový, že zatím tato služba pro občany není příliš využívána.

Vedoucí oddělení provádí plánování v systému EKIS II WEB. Jedná se o program, který eviduje výkon služby, přesčasové hodiny, příplatky, služební přípravy, dovolenou, studijní volno. Uvedený systém byl převzat v rámci projektů Phare. V Holandsku se v současnosti od tohoto systému postupně upouští, protože není kompatibilní s dalšími systémy a momentálními potřebami při výkonu služby. Největším problémem je však zajištění služeb policistů z důvodu neplánovaných změn, mezi které patří obsazování policistů do dopravních akcí, nenadálých krizových situací a podobně. V těchto případech vedoucí oddělení sám nedisponuje se svými prostředky a zdroji, ale musí plnit požadavky nadřízených a pokrýt jejich potřeby, např. neplánované uvolnění „svých“ policistů do dopravních, pátracích a podobných akcí.

1.10.2 Organizování

Vedoucí oddělení má na starosti zejména organizování výkonu služby jednotlivým policistům. Úkolem organizování je dosažení stanovených cílů s dostupnými zdroji, které jsou k dispozici. V rámci výkonu služby je stěžejním úkolem vedoucího zajistit přítomnost policistů v rámci plánovaných úkolů. Jedná se o účast na služební, střelecké a kondiční přípravě, každý policista absolvuje ročně 120 hodin této přípravy. Tato příprava obsahuje metodiku provádění zákroků proti nebezpečným pachatelům při výkonu služby. Dle mého názoru je v tomto případě nutné navýšení počtu hodin, neboť se jedná o základní přípravu každého pořádkového policisty. V neposlední řadě je nutné reagovat na situace vzniklé s nápadem trestné činnosti, kde vedoucí oddělení organizuje výkon policistů na místě činu. V případě menších útvarů policie, např. obvodní oddělení III. typu, jsou policisté nuceni mít přehled ve všech problematikách. Ať se jedná o řešení přestupků, dopravních nehod, trestných činů, výkonu služby při dopravních akcích apod. V současné době policie získala poměrně velké pravomoci s účinností zákona č.135/2006 Sb. (od 1.1.2007), kde v případě řešení sporů domácího násilí má možnost vykázaní ze společné domácnosti podezřelou osobu. Osobně se domnívám, že se jedná o velký zásah do práv jedince. Policie zde má na místě pozici správního orgánu. Dle mého názoru je však možné predikovat značné stížnosti a recidivu podezřelých osob v těchto případech, protože otázka represe zde má vzhledem k možným trestům formální charakter.

1.10.3 Motivování

Motivovat znamená aktivovat vůli člověka vnějšími prostředky s cílem, aby udělal danou věc proto, že ji udělat chce a tento způsob je nejúčinnější. V praxi neoddělujeme motivační a stimulační prostředky. Stimulaci přitom chápeme jako působení vnějšími prostředky, aby člověk udělal to co je nutné k dosažení cíle, který je pro něj důležitý a přináší mu prospěch. Vedoucí obvodního oddělení může motivovat zejména svým přístupem a slovní pochvalou. Pokud se týče hmotných

odměn, tyto pouze navrhuje a předkládá ke schválení veliteli služeb a okresnímu řediteli, nemá možnost disponovat s finančními prostředky. Chronologie tohoto postupu je zdoluhavá. Domnívám, se že pokud chci někoho odměnit je třeba to udělat ihned. Stejně je třeba postupovat i v případě kázeňského trestu. Je známo, že vedoucí oddělení mají své oblíbené policisty („koně“), které ne vždy objektivně finančně zvýhodňují. Uvedené je možno transparentně vyvěsit, např. na nástěnku, kde si může každý přečíst za co, jak a kdo byl odměněn. I to může přispět ke zlepšení práce policistů a jejich motivaci.

1.10.4 Rozhodování

Každý manažer bez rozdílu musí rozhodovat. S rozhodováním souvisí i řešení problémů. Rozhodování se uplatňuje ve všech částech organizace. Je založeno na procesu výběru alespoň mezi dvěma možnými variantami¹⁵. V policejní praxi je třeba zvolit vhodnou variantu řešení problému, případně hledat nové způsoby řešení. S rozhodováním souvisí i stresové situace. Policejní manažer musí rozhodnout, ale ne vždy rozhoduje na základě vlastního úsudku. Rozhoduje tak, jak to např. chtěli nadřízení, jak mu to dovolují směrnice nebo zákonné možnosti.

Druhy rozhodovacích stylů :

- o Autoritativní – jde o takový styl rozhodování, kdy rozhodnutí činí jedinec zcela sám a za své rozhodnutí nese plnou zodpovědnost. Výhodou tohoto stylu je rychlost a jasná odpovědnost. Nevýhodou jsou problémy s přijetím takového rozhodnutí ostatními.
- o Participativní – na rozhodování se podílí členové pracovního týmu nebo pracovní skupiny. Výhodou je ochota spolurozhodujících členů pracovního týmu nebo pracovní skupiny aktivně se podílet na úkolech, o nichž sami mohli rozhodovat. Nevýhodou je především časová ztráta, která souvisí s účastí více lidí na procesu rozhodování.
- o Delegativní – při tomto stylu je pravomoc rozhodnutí přesunuta na jinou osobu

¹⁵ Pirožek, P.: Základy managementu, Fakulta managementu VŠE, Jindřichův Hradec, 2004, str. 24

uvnitř týmu nebo pracovní skupiny nebo externí subjekt. Na jiného člena týmu nebo skupiny delegujeme pravomoc rozhodování v situaci, kdy má delegovaný dostatek schopností a pravomocí pro dané rozhodnutí a je zbytečné, aby v této věci rozhodoval jeho nadřízený. Na externí subjekt je delegována pravomoc tehdy, když manažer nemá dostatek schopností nebo pravomocí učinit rozhodnutí.

To jaký styl rozhodování zvolíme, záleží na povaze úkolu, na množství času, který máme k dispozici, a na našich schopnostech¹⁶.

1.10.4.1 Krizové řízení a rizikový management

Rozhodování můžeme stanovit jako volbu jednoho z možných postupů. Jedná se o okamžité opatření, které stanovíme na základě posouzení situace, možných rizik a dalších důsledků, které ovlivňují naše rozhodnutí. Rozhodnutími za mimořádných situací nazýváme krizové řízení nebo krizový, rizikový management (tyto pojmy nesouvisí se zajišťováním obrany státu). S pojmem rizikový management se můžeme také setkat ve sférách podnikatelské činnosti. Zde se jedná o vlastnost předcházení a řešení rizik spojených s finančními riziky na trhu a řešení jejich problémů za účelem minimalizace dopadů pro firmy a podniky. Z hlediska policie je rizikové řízení takové, které vzniká při všech nenadálých policejních situacích. Tyto situace mohou vznikat v souvislosti s výkonem policie, jde např. o zásahy při sportovních utkáních (v některých případech zde policie supluje roli pořadatele), zakročování při extrémistických hnutích, demonstracích, vyjednávání s nebezpečnými pachateli závažných trestných činů, nebo při řešení dalších mimořádných událostí jiného charakteru. Mezi další můžeme zařadit živelné pohromy, havárie, dopravní nehody apod.

V rámci obecného pohledu zde můžeme shrnout a seřadit základní poznatky o úkolech a činnostech Policie ČR vyplývající ze zákonů, kterými je ošetřena oblast krizového řízení jako celku. Tj. úkoly v přípravě na řešení mimořádných událostí (MÚ) před vznikem, v průběhu a po MÚ, tedy řešení následků MÚ. Stávající právní

¹⁶ Pilařová, I.: Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery, Management Press, Praha, 2004, str. 98-100

úprava neřadí policii mezi rozhodující subjekty krizového řízení, těmi jsou ministerstva a jiné správní úřady, policie je zařazena mezi ty subjekty, které zabezpečují splnění úkolů vyplývajících z krizových plánů ministerstva a za tímto účelem zpracovává jen plány krizové připravenosti.

Nezastupitelnou úlohu zaujímá policie především v oblastech spojených se zabezpečováním vnitřní bezpečnosti a veřejným pořádkem. V posledních letech se policie podílela zejména na zabezpečení veřejného pořádku při povodňových opatřeních. Mezi ně lze zařadit ochranu osob a jejich majetku, uzavírání prostorů, odklon dopravy a jiné úkoly ve spolupráci s integrovaným záchranným systémem.

Základní složky integrovaného záchranného systému :

- o Hasičský záchranný sbor České republiky.
- o jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany,
- o zdravotnická záchranná služba,
- o Policie České republiky.

Postavení a činnost Policie ČR v rámci krizového řízení se odvíjí od Ústavy ČR, ústavního zákona č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti České republiky, zákona č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému, zákona č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), zákon č. 241/2000 Sb. o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a zákona č. 283/1991 Sb. o Policii ČR a dalších .

Mezi další druh krizového řízení z pohledu policie patří krizové vyjednávání. Jedná se o metodu řešení incidentů a krizí pomocí komunikace policie s pachateli a dalšími zúčastněnými osobami (loupeže, únosy, sebevrazi). Vyžívá se v těch případech, kdy by použití síly znamenalo pro nevinné účastníky události příliš velké riziko zranění nebo dokonce smrti. U Policie České republiky upravuje krizové vyjednávání ZP PP PČR č. 132 z roku 2003. Na vyjednavatele může být vycvičen příslušník policie splňující náročné morální a psychické předpoklady jako jsou komunikační schopnosti, odolnost proti stresu, schopnost týmové spolupráce atd.. Metodika vyjednávání, která se u nás uplatňuje, vychází ze zkušeností britské a americké policie. Ve skutečnosti

vede dialog s pachatelem či jinou osobou jeden vyjednávač, který je podporován skupinou svých kolegů. Ti mu poskytují psychologickou podporu, informační servis, pomáhají vymýšlet taktiku vyjednávání atd.. Každý člen týmu má svoji roli. Vyjednávač však nerozhoduje o způsobu řešení krize. Pracuje podle zadání krizového štábu. Velitelé velí, vyjednávači vyjednávají. Fungují jako prostředníci mezi policií a pachateli.

Vyjednávání je významnou a rovnocennou součástí zvládání krizových situací. Vyjednávání nemá tedy za cíl jen „umluvit“ pachatele, aby zanechal protiprávního jednání, i když i to se někdy daří, ale často má především zklidnit situaci a vytvořit časový prostor pro řešení krize jinými prostředky. Oproti silovému řešení bývá zdoluhavější, ale zato méně rizikové. Ti, kteří zastávají názor, že policie se nemá co „bavit“ se zločinci a má vždy razantně konat, necht' uváží, zda by stejně radikálně smýšleli, kdyby byl v situaci rukojmího ohrožovaného agresivním psychopatem někdo z jejich blízkých.

1.10.5 Kontrolování

Tato manažerská funkce je poslední uváděnou manažerskou funkcí. Bez ní by řídicí proces nemohl existovat. Podstatou kontroly je porovnání plnění plánů a cílů organizace se skutečným stavem. Zjištěné odchylky jsou důležitými informacemi pro další rozhodovací procesy na všech úrovních organizace. Kontrola tedy není pouze inspekční a nemá mít represivní charakter, nýbrž se jedná o zpětnou vazbu toho, jak byla např. pochopena a zavedena nová strategie do firemní kultury. Za efektivně prováděnou kontrolu odpovídají manažeři na všech řídicích stupních.

Mezi nejdůležitější techniky kontroly využitelné v policejních činnostech patří:

- o statistické údaje,
- o speciální zprávy a analýzy,
- o osobní pozorování.

Pro kontrolu policejních činností mají nesporný význam statistické údaje. Jedná se o sledování vývoje a evidence růstu trestné činnosti, dopravních nehod, apod. V rámci policie toto stále platí jako interní měřítko pro hodnocení jednotlivých útvarů.

Speciální zprávy a analýzy mohou sloužit pro poskytnutí potřebných informací za účelem zjištění určitého stavu. U policie byl prováděn v roce 2004 první průzkum velkého rozsahu, zaměřený na tuto problematiku. Na zakázku Policejního prezidia PČR jej provedla agentura STEM/MARK, dále viz. podkapitola 3.9.

1.10.6 Personální management

Personální management byl vyčleněn z ostatních oblastí řízení, což ukazuje na jeho důležitost. Zabývá se řízením lidských zdrojů - výběrem, přijímáním, propouštěním, hodnocením, odměňováním, dalším vzděláváním, kariérním růstem pracovníků, ale můžeme do něho zahrnout i bezpečnost práce, hygienu, zdravotní péči, FKSP, rehabilitace pracovníků a další.

Oprávněně se můžeme domnívat, že prioritou je výběr pracovníků a manažerů, kterému by měl být věnován odpovídající prostor a podmínky. V rámci policie je navrhována možnost výběru pomocí metody „Assessment Centre“, která však není užívána obligatorně při všech výběrových řízeních na manažerské funkce. Metoda spočívá v řešení modelových situací uchazeči, v hodnocení jejich výkonů kvalifikovanými posuzovateli podle objektivně definovaných kritérií a zpětně v poskytování informací uchazečům o silných a slabých stránkách jejich výkonu.

2. Obecné principy správného managementu

Na proces managementu se dá pohlížet na dvou úrovních. První z nich je tvorba vize a strategie – určení směru, kterým se má organizace ubírat. Druhým je implementace této strategie v organizaci a operační management. I ten musí být primárně veden danou strategií, aby nedocházelo k vzájemně protichůdným rozhodnutím a činnostem. Správný management tedy znamená určit správný směr (strategii) a nastavit všechny v organizaci tímto směrem (implementace a operační management).

Strategický management tak identifikuje a definuje dlouhodobé cíle směřující k dosažení vize a naplnění mise (TOP management), tj. generování vizí, strategických cílů, koncepcí a strategických záměrů; strategické plánování, atd. Operativní management řeší krátkodobé a operativní úkoly a činnosti (všechny manažerské úrovně), tj. zabezpečování plnění plánovaných cílů, přezkoumávání, hodnocení a zlepšování.

2.1 Stanovení strategie

Strategie je dlouhodobým plánem, který určuje, jak se dostat ze současné pozice (současný stav) do pozice žádoucí (žádoucí stav). Primárně tak její tvorba vyžaduje dobrou znalost současného stavu a dobrou definici stavu žádoucího.

2.1.1 Obecné zásady

Strategie vychází z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, v detekci hrozeb a příležitostí (pro vnější prostředí) a silných a slabých stránek (pro vnitřní prostředí). Na jejich základě následuje definice faktorů úspěchu (strategická mapa) a změna procesů tak, aby jich bylo dosaženo. Faktory úspěchu práce policie představují to, co vytvoří nejvyšší hodnotu pro jejího zákazníka – občana.

Praxe ukazuje, že pouze přímý kontakt a komunikace vedení společnosti se zákazníkem a zaměstnanci zajistí formulaci správné strategie (včetně posouzení

současného a žádoucího stavu) i její úspěšnou implementaci. Nelze tak oddělit úspěch/neúspěch při tvorbě strategie a její implementaci. Zaměstnanci a zákazníci ví většinu toho, co potřebuje vědět vedení. Dobrá strategie pak přináší zákazníkovi zvýšenou hodnotu, má jasné zaměření a je lehce komunikovatelná. Vznikala v terénu za účasti zákazníků a zaměstnanců.

Tvorba dobré strategie spočívá také ve zpochybňování principů fungování stávajících trhů, podnikatelských a operačních modelů a procesů ve firmě, v případě policie ve zpochybňování současných procesů a cílů za účelem testování jejich věrohodnosti, popř. ve snaze najít lepší model. V korporátní sféře musí být zkoumány sousedící odvětví, substituty, segmenty trhu, jednotlivé části produkční vertikály - jak jejich současný stav, tak stav předpokládaný v budoucnu. Pozornost je věnována neobvyklým událostem - jak pozitivním, tak negativním. Zde je vazba na policii slabší, přesto ale určitě existuje rozdíl např. v tom, co bylo důležité pro spokojenost občanů před 50 lety a nyní – např. u policie zaměření se na nové potřeby občanů ve smyslu pocitu bezpečnosti, atd..

Strategie musí být následně rozčleněna do jednotlivých úkolů a jejich naplnění je využíváno pro udržení momenta. V případě neúspěchu je na prvním místě přehodnocena taktika, poté zdroje, poté strategie. Přetrvává-li neúspěch, je nutno přehodnotit cíle.

Tvorba strategie nesmí být založena na dohadách, ale maximálně na měřitelných a měřených faktorech. Musí být systematicky sledovány hlavní faktory zákazníkovi spokojenosti a hlavní procesy uvnitř organizace. Podle nich je vyhodnocována i úspěšnost její implementace a pečlivě vybrané faktory výkonnosti slouží jako základ odměňování. Čísla ale nesmí způsobit ztrátu zaměření a zmatek v případě priorit.

Špatný strategický plán začíná zdoluhavým popisem současných podmínek v odvětví a popisem konkurenční situace. Následuje dlouhé pojednání o tom, jak zvýšit tržní podíl, je připojen detailní rozpočet, grafy a velké množství tabulek. Vrcholem celého procesu je obvykle příprava rozsáhlého dokumentu, poskládaného ze změti údajů, jež poskytují lidé z různých částí organizace, kteří často mívají protichůdné úkoly a zájmy a jejich vzájemná komunikace je nedostatečná. Jde pak o změť taktik,

které jednotlivě mají smysl, ale dohromady nedávají jednotný a jasný směr¹⁷.

Další běžnou chybou je nesebekritičnost. Inovátoři jsou často na svoji inovaci tak hrdí, že ji odmítají přizpůsobit realitě. Často se ukáže, a marketingové zkušenosti to potvrzují, že přes všechno nové je trh nakonec trochu jinde, než jak novátor očekával. Nové strategie jsou velmi často v prvním kole neúspěšné. Nezapomeňte však analyzovat příčiny neúspěchu. Takže nemáte-li výsledky, zkuste to podruhé. Pečlivě analyzujte svůj druhý pokus, a není-li to stále ono, nasměrujte své úsilí jinam. Velká část práce bude spočívat v komunikaci a ve vyhodnocování zpětné vazby, tj. účinnosti této komunikace¹⁸.

Pokud vše shrneme, pak strategie přeměňuje posláním a cíle (neziskové) instituce ve výsledky. Mnoho neziskových institucí se přesto strategickému myšlení vyhýbá. Zdá se jim naprosto logické, že by se o službu, kterou poskytují, měl zajímat každý. Velkým problémem je to, že řada manažerů neziskových organizací zaměřuje strategii a agresivní prodej. Zatímco prodej je konečnou fází strategie ziskových institucí, strategie neziskových institucí začíná poznáním trhu – kdo je naším zákazníkem, kdo by měl být naším zákazníkem, kdo by mohl být naším zákazníkem. Princip spočívá v tom, že na ty, pro něž je strategie určena, nepohlížíme jako na někoho, kdo vyhraje v loterii. Jsou to zákazníci, které je nutno uspokojit. Nezisková instituce potřebuje strategii, která integruje posláním se zákazníkem. Efektivní nezisková instituce rovněž potřebuje strategii vedoucí ke zkvalitňování její činnosti a k inovaci. Zlepšování a inovace se mohou do značné míry překrývat. Všechny tyto strategie vycházejí z průzkumu. Znamená to zjistit, kdo je naším zákazníkem, co je pro něj důležité a co na něj působí, aby se ztotožnil s posláním instituce. Na počátku tudíž není produkt, ale spokojený zákazník¹⁹. Nezisková instituce si proto musí stanovit cíle ve smyslu služby spoluobčanům. A tyto cíle musí být neustále náročnější – jinak začne její výkonnost pozvolna klesat.

¹⁷ Chan Kim, W. Mauborgne, R.: Strategie modrého oceánu, Management Press, Praha, 2005, str.91-92

¹⁸ Drucker, F. P.: Řízení neziskových organizací, praxe a principy, Management Press, Praha, 1994, str. 67-70

¹⁹ Drucker, F. P.: Řízení neziskových organizací, praxe a principy, Management Press, Praha, 1994, str. str.91

2.2 Implementace strategie

Za snahou o implementaci musí stát vrcholové vedení a ostatní klíčoví lidé v organizaci. Ti musí implementovat strategii s tím, že se zaměřují na eliminaci nejkritičtějších překážek a na podporu a prezentaci faktorů podporujících strategii.

2.2.1 Zásady

Stejně jako tvorba strategie a její implementace leží zejména na komunikaci s lidmi z první linie; ti jsou v konečném důsledku jediní, na kterých úspěch strategie závisí. Pokud se s lidmi nejedná tak, aby byli přesvědčeni o tom, že jsou uznáváni kvůli svým znalostem, budou pociťovat intelektuální rozhořčení a budou si nechávat své nápady a odborné znalosti pro sebe; své nejlepší myšlenky a tvůrčí nápady budou schraňovat a skrývat před druhými, aby jejich nové postřehy a poznatky nespátřily světlo světa. Nejen to, stejně tak budou odmítat uznat intelektuální hodnotu druhých.

Často ovšem musí být nejdříve rozšířeno vědomí naléhavosti až krize v organizaci, které poskytne prvotní impuls pro změnu stávajícího stavu. Strategie musí být rozčleněna do jednoduchých, krátkodobějších cílů. Jejich úspěšné splnění musí být odměňováno a musí udržovat momentum získané vyvoláním vědomí naléhavosti. Úspěch při implementaci je dosažen až ve chvíli, kdy je dosažen obtisk nového systému do firemní kultury.

S prací a získáváním zkušeností v terénu souvisí tedy hned několik bodů – tam získané informace jsou nezbytné pro samotnou tvorbu nových dobrých nápadů - strategií. Pokud se management, včetně toho vrcholového, pohybuje v první linii, dodává tím také v očích zaměstnanců i nezbytnou kredibilitu nové strategii a zvyšuje pravděpodobnost její úspěšné implementace. Není také lepšího způsobu vyvolání pocitu naléhavosti, než přímý styk s nespokojenými zákazníky, dodavateli, odběrateli, přepravci, správcem počítačové sítě atd. U policie tedy zejména přímá práce v terénu. Žádné tabulky plné čísel tuto zkušenost ani zdaleka nepřiblíží.

Održitost těch, kdo rozhodují od první linie je také asi jedním z nejvýznamnějších faktorů způsobujících molochovitost velkých organizací, včetně policie. V neposlední

řadě pak znalost celé organizace poskytuje přehled o tom, kdo bude novou strategii podporovat a kdo sabotovat - tedy o tom, kam a jakou pozornost a snahu zaměřit.

Rychlost při implementaci strategie je tak dána flexibilitou organizace. Vědět, co by se mělo dělat nestačí, i když i to je úspěch. Potíže při přechodu z onoho vědět na dělat, odrážejí právě míru flexibility. Flexibilita je přitom synonymem pro nebyrokratické, ploché firemní struktury s motivujícím kompenzačním plánem napříč organizací. Čím rychleji se trh mění, tím flexibilnější musí být firmy na něm; to ne díky „pracovat tvrději“, které má své limity, ale zejména díky „pracovat chytřeji“²⁰, které tyto nemá - vždy je co zlepšovat. Nebyrokratické, ploché firemní struktury, motivující kompenzační plán v celé organizaci, delegování pravomocí a minimum vzájemných vnitropodnikových vazeb, jsou hlavními faktory určujícími onu flexibilitu. V případě policie lze vnímat změny na trhu jako měnící se požadavky občanů týkající se jejich bezpečnosti, možnosti a schopnosti pachatelů trestných činů, jejich rostoucí sofistikovanosti.

Těžko lze čekat, že reakce na měnící se prostředí bude rychlá a odpovídající, pokud se nejdříve musí vyplnit několik nesmyslných formulářů a reportovat svůj názor několikrát nadřazeným. Klíčem ke zvýšení flexibility, je jak v ziskové, tak neziskové sféře posunout těžiště aktivit, včetně některých druhů rozhodování, k zaměstnancům (delegování pravomocí). Lidé v terénu možná nemají kompletní celkový obrázek, ale svůj výsek činností dělají dnes a denně a znají ho do detailu - něco, co žádný vedoucí v jen trochu větší organizaci nikdy znát nebude.

Delegování pravomocí spolu s plochou firemní strukturou napomáhá snížení vzájemných vazeb v podniku, které téměř vždy představují významnou překážku pro rychlou a adekvátní reakci na změnu v prostředí. Jednoduchost přitom samozřejmě není synonymem pro absenci vazeb (tj. chaos), jde o to získat maximální volnost pro parciální změnu bez toho, aby se musel modifikovat širší soubor aktivit.

Realizovat i parciální změnu, je většinou i v těch nejméně rigidních organizacích problematické. Samotná změna fungování firmy, pokud má být úspěšná a je jen trochu významná z hlediska toho, jak firma doposud fungovala, musí následovat až po:

²⁰ Masaaki, I.: Kaizen, Computer Press, Brno, 2004, str.123

- o identifikování klíčových zákazníků a definice jejich požadavků a potřeb,
- o identifikování klíčových procesů, které přidávají hodnotu,
- o smysluplném měření výkonnosti vztažené k výše uvedenému.

Pro práci policie tak lze konstatovat, že je nejdříve nutno identifikovat priority týkající se požadavků občanů pro práci policie, uvědomit si, které procesy tyto priority naplní, které jsou pouze doplňkové a které jim dokonce mohou stát v cestě. Uvedené by mělo být převedeno do měřitelných ukazatelů. Na jejich základě budou stanoveny cíle a následné naplnění cílů bude pečlivě sledováno a navázáno na systém odměňování.

Úspěšnost při implementaci změny vzrůstá s tím, nakolik:

- o byla jasně a jednoduše formulována smysluplná vize a tato byla dostatečně komunikována v celé organizaci. Tj. ne obecné řeči o spokojenosti zákazníka (u policie občana), produktivitě, apod., ale směr, podle kterého je možno hodnotit jednotlivé návrhy na změny v organizaci, který funguje jako jednoduchý, ale mocný koordinační nástroj a který je možno převést do několika měřitelných proměnných,
- o se podařilo získat momentum vyvoláním naléhavosti a získáním vlivných lidí v organizaci pro daný projekt a nakolik se podařilo toto momentum umocňovat využitím dosažených krátkodobých výsledků.

Konečným měřítkem úspěšnosti projektů zaměřených na změnu v organizaci je to, nakolik se tento dostal pod kůži všem ve firmě - organizaci. Jinak řečeno, nakolik byl obtisknut ve firemní kultuře a tudíž nakolik již vlastně nejde o změnu, ale o stálý proces.

2.2.2 Rychlost změny

V souvislosti se strategií v neziskových organizacích uvádí jeden z největších světových odborníků na management, Peter Drucker, následující: „Existuje jedna

strategie, která nikdy neselže - změňte priority a organizaci v okamžiku, kdy slavíte úspěchy - když se všechno daří“. Ne vždy je tu tato možnost – naopak, ke změně strategie dochází často až při krizi té současné. Obecně se v rámci strategií a jejich implementací dají rozlišit dvě úrovně – strategie zaměřená se na postupné zlepšování a rázná změna. V terminologii japonského managementu, který má významnou kredibilitu nejen v korporátní sféře, jde o tzv. Kaizen a Kaikaku.

Přístup k podnikání praktikovaný zejména japonskými společnostmi, který se dá shrnout slovem Kaizen (postupné zlepšování), dobře demonstruje hlavní princip zaměřený se na postupné zlepšování. Co ono postupné zlepšování obnáší asi nejlépe demonstrují tzv. Kaizen principy. Kaizen je možno chápat jako zastřešující pojem pro soubor praktik, které obsahují zejména:

- o zaměřený se na zákazníka, vývoj nových produktů,
- o systém zlepšovacích návrhů, aktivity malých skupin v organizaci,
- o dobrý vztah management – zaměstnanci,
- o absolutní kontrola kvality, nulové kazové zboží - služba.

Kaizen dává důraz na zaměřený se na proces vs. zaměřený se na výsledky – zdokonaluj proces a výsledky se dostaví jako „vedlejší“ produkt. Zdokonalení procesu je dosaženo i tím, že každá jeho následující fáze představuje zákazníka fáze předešlé. Tento přístup, jehož jednoduchost a efektivita je až zarážející, odbourává fakt, že lidem, kteří ve firmě vytvoří problém, tento většinou přímo neškodí - projeví se až dále v řetězci, či až u externího zákazníka. Ono „zaměřený se na zákazníka“, tak zde dostává trochu jinou dimenzi a tento přístup poskytuje efektivní myšlenkový rámec pro standardy uvnitř organizace. V rámci policie tak jde o zvyšování odpovědnosti za činnost jednotlivých útvarů v tom smyslu, že ten, kdo dále pracuje s jejich produktem, je jejich zákazník a jeho spokojenost je tím hlavním cílem.

Výše uvedené je možno vnímat jako vtažení podmínek trhu dovnitř firmy (tzv. market - in proces)²¹. Pokud je tato filozofie ve firmě zažitá, změna na trhu tak hladce „projede“ od externího zákazníka přes všechny relevantní útvary ve firmě, s tím

²¹ Masaaki, I.: Kaizen, Computer Press, Brno, 2004, str.67

správným efektem - přizpůsobení se a vyhovění novým požadavkům zákazníka. V rámci policie tak jde o rychlou reakci na nový druh zločinů, využívání nových technologií pachateli trestných činů, změnu v jejich organizaci, apod.

Zatímco Kaizen reprezentuje zaměření se na postupnou změnu, někdy je pro zlepšení práce organizace, či dokonce její přežití, nutno uplatnit razantní akci. V terminologii japonského managementu jde o tzv. Kaikaku.

Často platí to, že pokud má Kaizen šanci na úspěch, tak např. v ultrabyrokratických podnicích přichází až po Kaikaku - radikální změně, která mění systém a směr chodu organizace, či jejích součástí. S mírnou nadsázkou - není co doladovat, když většina je úplně špatně. Kaizen je o dlouhodobém zlepšováním o desítkách procesů a věcí dělaných stále o něco lépe. Kaikaku je oproti němu extrémně rychlá a razantní změna, provedená během týdnů, max. měsíců. Její úspěšnost je primárně dána:

- o mírou, nakolik je rozhodování a další akce založeno na datech a analytickém přístupu. Tímto je maximálně (nikdy ne úplně) eliminován scénář, kdy se v polovině bleskové akce ukáže, že míří špatným směrem, užívá špatné prostředky a ještě více rozkládá organizaci,
- o tím, nakolik je definována vize/strategie společnosti, náročná, ale realistická, dobře komunikovaná organizací. Pokud není strategie společnosti jen slohovým cvičením pro výroční zprávu, ale jasně vytyčuje směr a je pochopitelná pro zaměstnance během několika minut, je mimo jiné i filtrem pro určení vhodnosti Kaikaku a dává jí správný směr i razanci,
- o tím, nakolik je strategie přijata za svou napříč organizací a nakolik se na jejím úspěchu management/zaměstnanci podílí a nakolik jsou připraveni na její důsledky- efekt podobný předchozímu bodu.

2.2.3 Účinné rozhodování při implementaci a operačním managementu

Vedoucí pracovníci jak v podnicích, tak v neziskových institucích věnují ve skutečnosti rozhodování velmi málo času. Mnohem více času stráví na poradách, jednáních s lidmi a sháněním informací. A přece veškerá příprava vždy vrcholí rozhodnutím. Rozhodování spočívá na bedrech vedoucích. A ti buď rozhodují

efektivně, nebo v opačném případě výsledky jejich práce nepřinesou žádaný efekt. Nejméně účinní jsou v rozhodování ti, kteří se vyžívají v množství rozhodnutí. Účinná rozhodnutí jsou mnohem méně početná, zato se však soustřeďují na důležité věci. Každé rozhodnutí nese sebou riziko. Efektivní rozhodnutí proto vyžaduje hodně času a zamyšlení. Nemůžeme si dovolit plýtvat energií na nedůležitá rozhodnutí. Rozhodnutí je závazkem k akci²².

Podmínky stanovení rozhodnutí:

- o rozhodnutí by mělo reagovat na potřebu. Kdo rozhoduje, kdo se podílí na rozhodování, by se měl také podílet na realizaci,
- o nikdy nepřijmeme žádné rozhodnutí bez ručení osoby, která je bude realizovat. Někdo musí nést odpovědnost – za plnění plánu, za dosažení cíle, za dodržení časového rozvrhu,
- o vždycky je třeba si vytvořit určitou možnost dostat se z následků špatného rozhodnutí. Je třeba si promyslet alternativy pro případ, že se věci nevyvíjejí tak, jak jsme si je naplánovali. Případný neúspěch našeho rozhodnutí musí být zabudován již do samotného rozhodnutí. S tím také souvisí odpovědnost za případný neúspěch, abychom se potom nehádali, kdo udělal chybu a jakou,
- o základní prioritou v rozvoji vedoucího neziskové organizace je snaha pro maximální kvalitu.

Kritickým faktorem při dosahování takových výsledků je smysl pro vlastní odpovědnost²³.

2.2.4 Realizace strategie – překážky

Manažeři se obvykle shodují, že realizace strategie představuje čtyři překážky :

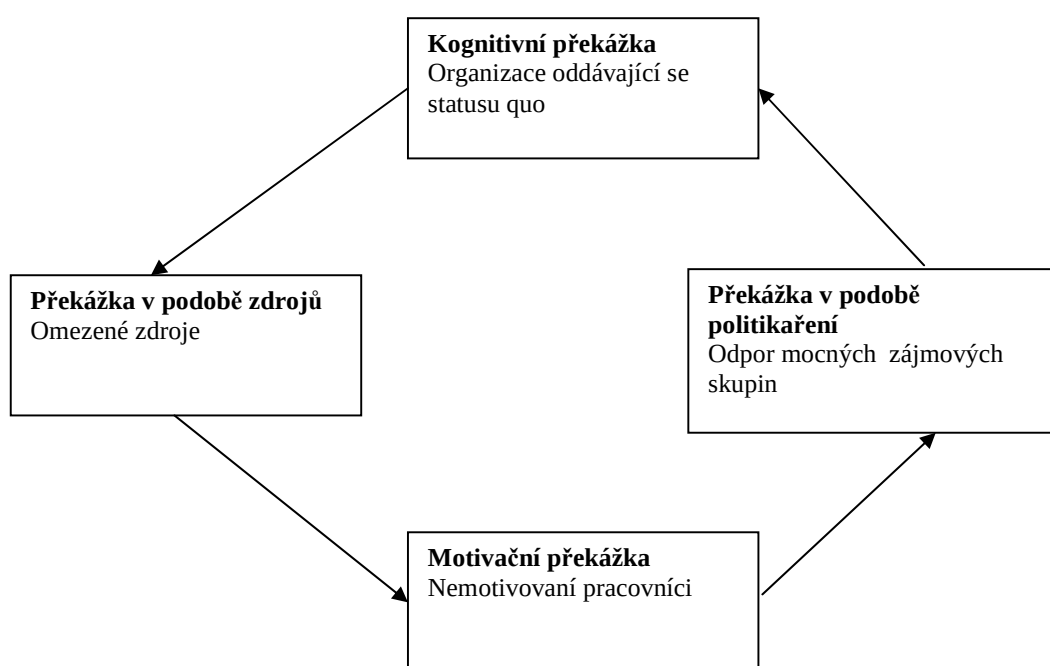
- o první z nich je kognitivní povahy – vyburcovat zaměstnance natolik, aby si uvědomili nutnost strategické proměny. Zásadní změna je nezbytná,

²² Drucker, F. P.: Řízení neziskových organizací, praxe a principy, Management Press, Praha, 1994, str.108-113

²³ Drucker, F. P.: Řízení neziskových organizací, praxe a principy, Management Press, Praha, 1994, str. 114-115

- o druhou překážkou jsou omezené zdroje – obvykle se má za to, že čím větší je změna strategie, tím větších zdrojů je také třeba k její realizaci. V mnohých organizacích, však byly zdroje omezovány, nikoli zvyšovány,
- o třetí překážku představuje motivace. Jak motivujete klíčové aktéry, aby postupovali rychle a vytrvale, a dosáhli tak zásadní změny dosavadního stavu? To může trvat celé roky, ale manažeři tolik času nemají. Motivační překážka zbavuje odvahy a demoralizuje pracovníky,
- o čtvrtá překážka tkví v politikaření a v prosazování různých skupinových zájmů, projevující se ve vnitřním i ve vnějším odporu vůči změně.

Přestože v každé organizaci je výška těchto překážek různá a mnohé z organizací musí překonávat jen některé z těchto překážek, znalost toho, jak se s nimi vyrovnávat, má klíčový význam při zmírňování organizačního rizika²⁴.



Obr. 1 Čtyři organizační překážky stojící v cestě realizaci strategie.

²⁴ Chan Kim, W. Mauborgne, R.: Strategie modrého oceánu, Management Press, Praha, 2005, str.151-152

2.2.5 Překonání překážek - praktický příklad

Americké město New York začátkem 90 let minulého století mířilo k anarchii. Počet vražd dosahoval historicky nejvyšších hodnot. Obyvatelé města byli vystaveni neustálému napětí. Po třech desetiletích narůstání zločinnosti v New Yorku došli mnozí sociologové k závěru, že jde o jev, na nějž nemohou mít zásahy policie žádný vliv.

Pokud bychom se podívali na newyorskou policii jako na podnikovou organizaci, byla to firma v podstatě na mizině, s třiceti šesti tisíci zaměstnanci, kteří byli upnuti na status quo, neměli žádnou motivaci a byli mizerně placeni. Její zákazníci – obyvatelé města – byli rozladěni. A její výkonnost – poměřovaná růstem zločinnosti, šířícím se strachem a zvyšujícím se nepořádkem – prudce upadala. A konkurence – všichni ti zločinci – byla silná a neustále rostla.

A přesto během necelých dvou let a bez jakéhokoliv nárůstu rozpočtu, Bratton²⁵ změnil New York City v nejbezpečnější velké město ve Spojených státech. V letech 1994-1996 byla newyorská policie jako „firma“ úspěšná, protože její „zisky“ skokově rostly: počet spáchaných těžkých zločinů poklesl o 39%. Získávali i „zákazníci“. Výzkumy ukázaly, že důvěra veřejnosti v newyorskou policii poskočila z 37% na 73% procent. A stejně tak i zaměstnanci. Podle interních výzkumů dosáhla spokojenost s prací u newyorské policie svého historického vrcholu. Jak to vyjádřil jeden newyorský pochůzkář: „Šli bychom za tím chlapíkem do pekla a zase zpátky.“ Snad nejpůsobivější je to, že změny přetrvávají svého vůdce, což naznačuje, že došlo k naprosto zásadní změně organizační kultury a strategie newyorské policie. Jen málo podnikových vůdců musí čelit tak náročným organizačním překážkám, s jakými se střetl Bratton, když prosazoval změnu statusu quo. Navíc v rozporu se vší logikou těchto výsledků dosáhl v rekordně krátkém čase a s omezenými zdroji, přičemž výrazně posílil pracovní morálku zaměstnanců a vytvořil situaci, která přinášela prospěch všem zúčastněným.

²⁵ Bill Bratton v roce 1994-1996, šéfem policie v New Yorku

Kognitivní překážka

Tím nejobtížnějším bojem, který je třeba vybojovat v mnoha případech zásadního obratu nebo transformace organizací, je boj o to, aby si všichni uvědomili nutnost strategické změny a aby přijali za své strategické důvody. Většina generálních ředitelů se bude snažit potřebu změny odůvodnit jednoduše tím, že uvedou čísla a budou trvat na tom, že firma stanovila cíle, a proto také dosáhne lepších výsledků: „Existují pouze dvě alternativy výkonu: buď dosáhnout stanovených cílů, nebo je překonat.“ Avšak, jak všichni dobře víme, čísla lze snadno manipulovat. Lpění na vysokých a stále náročnějších cílech povzbuzuje podvádění při tvorbě výpočtu.

Když takové vůdčí osobnosti jako je Bratton, chtějí rychle překonat kognitivní překážku, soustředí se na ten, který působí nepoměrným vlivem - umožní lidem na vlastní oči vidět a prožít drsnou zkušenost. Výzkumy v neurologii a v kognitivních vědách potvrzují, že si lidé lépe pamatují to, co vidí na vlastní oči a s čím získávají vlastní zkušenost. „Vidět, znamená uvěřit.“ Když tu nejhorší zkušenost ukážete svým nadřízeným, může to rychle změnit také jejich myšlenkové rozpoložení. Podobný přístup pomáhá v tom, aby si rychle uvědomili potřeby vůdčí osobnosti. Přesto jen málo takových vůdců využívá údernosti takto rázného probuzení. Uchylují se spíše k opačnému jednání. Snaží se získat podporu prostřednictvím statistik, které postrádají naléhavost a schopnost zapůsobit na emoce. Nebo se ve snaze o nalezení podpory pokoušejí upozornit na nejzářnější příklady svých skvělých provozních výsledků. I takové přístupy mohou být účinné, avšak ani jeden z nich nepůsobí na kognitivní překážky nadřízených tak rychlým a ohromujícím způsobem, jako když jim ukážete to nejhorší. Pokud mají manažeři překonat své vlastní kognitivní překážky, musíte je dostat ven z kanceláří, aby se sami přesvědčili o tom, jaké hrůzy na lidi čekají v provozních podmínkách, ale musíte je přimět také k tomu, aby se osobně setkali s těmi nejnespokojenějšími zákazníky a osobně vyslechli jejich stížnosti²⁶.

²⁶ Chan Kim, W. Mauborgne, R.: Strategie modrého oceánu, Management Press, Praha, 2005, str.153-158

Omezené zdroje

Poté, co lidé v organizaci přijmou nutnost strategické změny a více či méně projeví souhlas s obrysy nové strategie, je většina vůdců vystavena tvrdé skutečnosti omezených zdrojů. Přicházejí dvě možnosti. Částečně ustoupit ze svých záměrů, čímž hrozí oslabení morálky všech zaměstnanců, nebo získat více zdrojů, což je proces náročný na čas. Je tedy třeba realizovat strategii s menšími zdroji. Existují tři faktory, které působí nepoměrným vlivem a jichž můžou vedoucí pracovníci využít, aby na jedné straně nevídaným způsobem uvolnili zdroje a aby znásobili hodnotu těchto zdrojů na straně druhé. Těmto faktorům říkáme „žhavá místa“ (hot spots), „studená místa“ (cold spots) a „koňský handl“ (horse trading).

Žhavá místa, to jsou činnosti, které vyžadují nízké vstupy zdrojů, avšak jsou příslibem vysokých přírůstků výkonnosti. Naproti tomu *studená místa* představují činnosti vyznačující se potřebou značných vstupních zdrojů, ale malým vlivem na celkový výkon. V každé organizaci je obvykle nepřeborné množství těchto žhavých i studených míst. *Koňský handl* znamená, že přebytečné zdroje své organizační jednotky v jedné oblasti směňujete za přebytečné zdroje jiné organizační jednotky, abyste vykryli dosavadní nedostatek zdrojů v jiné oblasti. Pokud se firmy naučí správně využívat těch zdrojů, které mají běžně k dispozici, často zjistí, že mohou překonat překážku v podobě zdrojů ihned a jednou provždy.

Opět příklad z Brattonova působení v newyorské policii. Brattonovi předchůdci ve vedení odboru pro veřejnou dopravu se snažili dokázat, že pokud se má newyorské metro stát bezpečnějším, musel by v každém vlaku podzemní dráhy cestovat policista a policejní hlídky by museli stát i u každého vchodu a východu. Zvýšit zisk (tj. dosáhnout nižší úrovně kriminality), by vyžadovalo zvýšit náklady (počet policistů) tolikrát, že to zcela přesahovalo možnosti rozpočtu. Základní myšlenka byla taková, že nepřírůstkového zvýšení výkonnosti lze dosáhnout jen na základě tomu odpovídajícího přírůstku vynakládaných zdrojů – čili šlo o stejnou vnitřní logiku, jakou se řídí pohled většiny firem na růst jejich výkonnosti. Bratton to dokázal, ale pouze na základě toho, že se policisté zaměřili na „žhavá místa“ kam přesunul zdroje, které získal ze „studených míst“.

Motivační překážka

Pokud má mít úsilí o strategickou změnu hmatatelné důsledky, musí se zaměstnanci na každé úrovni organizace vydat správným směrem v co největším počtu. Pokud ale chcete uvolnit epidemický pohyb pozitivní energie, neměli byste se snažit zasáhnout svým sdělením rovnoměrně a alespoň lehce všechny zaměstnance. Spíše byste se měli soustředit svou pozornost na *krále*, na lidi, kteří mají v organizaci přirozenou autoritu a dokáží svým jednáním ovlivňovat druhé. Díky tomu nemusí organizace oslovovat všechny zaměstnance, a přesto její sdělení všechny osloví a pozmění. A protože ve většině organizací je těchto klíčových lidí, kteří dokážou ovlivňovat druhé a kteří mají sklon sdílet s druhými společné problémy a zájmy, poměrně málo, bývá pro generálního ředitele firmy poměrně snadné tyto lidi vyhledat a motivovat je. Podstatou účelného udržování motivovanosti *králů* je zřetelné poukazování na jejich jednání a jeho opakované vyzdvihování. Právě to máme na mysli, když hovoříme o tzv. řízení akvária, v němž činnost či naopak nečinnost *králů* jsou všem natolik viditelné jako ryba v akváriu. Tím, že „krále“ takto umístíme do „akvária“, značně zvyšujeme hodnotu toho, co lidé dávají v sázku v případě nečinnosti. Naprosto jasně je vidět, kdo nestačí a zaostává.

Politikaření a prosazování různých skupinových zájmů

Čímž pravděpodobnější se změna stává, tím úporněji a hlasitěji budou tito šířitelé negativního vlivu – vnitřní i vnější - bojovat o udržení svého postavení, přičemž jejich odpor může vážně poškodit a dokonce vykojet proces realizace strategie. Když se vůdcové orientují se na přelomové body, chtějí s těmito rozkladnými zájmovými skupinami vyrovnat, soustředí se na tři faktory, které působí nepoměrným vlivem: vyzdvihují *anděly*, umlčují *dábly* a hledí na to, aby ve svém týmu vrcholového vedení měli nějakého *rádce*. *Andělé* jsou ti, kteří mohou ze strategické změny vytěžit co nejvíce. *Dáblové* jsou ti, jimž může naopak přinést největší ztráty. A *rádce* je politicky obratný, avšak vysoce uznávaný zasvěcenec do vnitřního života organizace, který ví předem o všech nástrahách, včetně toho, kdo proti vám bude bojovat a kdo

vás bude podporovat. Poznejte ty, kteří vás budou očerňovat a kteří vás budou podporovat – těmi, kteří stojí někde uprostřed se nezabývejte a snažte se o dosažení výsledku, který bude přijatelný pro obě strany. Klíčový význam pro vítězství nad „pomlouvači“ či „dábly“ má znalost všech jejich případných směrů útoku a předkládání protiargumentů, které se opírají o nezpochybnitelné fakty a důvody. Tak se vám podaří odvrátit válku dříve, než dostane příležitost vypuknout nebo se rozhořet.

Firma to není jen vrcholové vedení, a není to ani jen management střední úrovně. Firmu tvoří všichni – od nejvyšších úrovní až po zaměstnance v předních liniích. A pouze tehdy, když budou všichni členové organizace sjednoceni na základě strategie a když ji, v dobrém i ve zlém budou podporovat, může se firma prosadit díky své důsledné a realizační schopnosti. Překonání organizačních překážek bránící realizaci strategie je významným krokem na této cestě²⁷.

Výše uvedené návody je možno aplikovat ve většině organizací. Dle mého názoru je možné, že bude v současné době využíváno výš popsané metody „horse trading“ u policie ČR. V souvislosti s přijetím zákona č.361/2003 Sb. o služebním poměru bezpečnostních sborů je predikován odchod několika tisíc policistů, kteří budou momentálně na svých místech chybět.

²⁷ Chan Kim, W. Mauborgne, R.: Strategie modrého oceánu, Management Press, Praha, 2005, str.159-173

3. Analýza současného stavu vedení lidí v policii

3.1 Obecný popis

Nezisková organizace nedodává výrobky ani služby a ani neřídí. Jejím produktem je změněná lidská bytost. Neziskové organizace jsou nástrojem změny v životě člověka. Jejich produktem je vyléčený pacient, dítě, které se něco naučí, spokojený občan, zkrátka změněný lidský život. Cílem neziskové organizace je snaha změnit jednotlivce i společnost²⁸. Cílem policie je služba veřejnosti.

Poslání policie ve státě vyplývá z jejího zákonného vymezení: Policie je ozbrojeným bezpečnostním sborem, který plní úkoly ve věcech vnitřního pořádku a bezpečnosti v rozsahu vymezeném ústavními zákony, zákony a ostatními obecně závaznými předpisy²⁹.

Mezi hlavní cíle policie patří :

- o usilovat o získání důvěry veřejnosti,
- o chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti,
- o prosazovat zákonnost,
- o chránit práva a svobody osob,
- o potírat trestnou činnost.

Základní hodnoty Policie České republiky³⁰:

- o nestrannost,
- o bezúhonnost,
- o profesionalita,
- o ohleduplnost,
- o zodpovědnost.

²⁸ Drucker, F. P.: Řízení neziskových organizací, praxe a principy, Management Press, Praha, 1994, str.8

²⁹ § 1, odst. 2. Zákona České národní rady č. 283 Sb. ze dne 21. června 1991 o Policii České republiky

³⁰ Etický kodex Policie ČR

Cílem policie by měl být v první řadě spokojený občan cítící se bezpečně, důvěřující v policii a spokojený s její prací. Za právní stát a tedy také za bezpečné a vyrovnané soužití občanů mají odpovědnost jak jednotlivci, tak celá společnost. Není to tedy pouze úkol a poslání policie jako zvláštní sociální instituce zřízené právě pro tento zvláštní cíl, ale také záležitost občanů a jejich spolupráce. Tato spolupráce policie s veřejností se však opírá o vzájemnou důvěru. Policie má pouze své možnosti a pohybuje se striktně v mezích zákona. Také je možné říci, že policie se ocitá v takové situaci a stavu, v jakém ji chtěla společnost a její vedení mít.

Zákon „je vůle lidí povýšených nad zákon“. Zákon neurčuje spravedlivé, ale nanejvýš legální. Určení kritérií spravedlnosti je v praxi velmi nesnadné. Spravedlnost je hříčkou zájmů a vůle zákonodárců³¹. Problematicnost pojmů jako zákon a spravedlnost pak leží na počátku mnoha problémů při stanovení a implementaci správné strategie policie.

3.2 Analýza vnějších podmínek

Postavení policie ve společnosti v současné době není dobré. Politici i sdělovací prostředky dávají najevo, že policie není schopná plně řešit úkoly, jež jí náleží. Poukazují především na její nízkou akceschopnost, korupci a byrokracii. Vztah společnosti k policii je pro samotné zaměstnance silně demotivující.

Zde je nutno vycházet z toho, že odpovědnost za bezpečnost občanů ze zákona mají předseda vlády, ministři, hejtmani, primátoři a starostové, tedy veřejná správa. Policie je bezpečnostní sbor zřízený státem na ochranu života, zdraví a majetku občanů tehdy, kdy obecná ochrana nestačí. Přesto se veřejnosti stále tvrdí, že za bezpečnost občanů zodpovídá pouze policie. Odpovědnost za bezpečnost občanů v demokratických zemích je plně v kompetenci veřejné správy.

3.3 Analýza vnitřních podmínek

Vedoucí funkcionáři v policii nemají potřebné kompetence pro výkon služby. Nemohou zaměstnance vést, ani řídit, protože nemohou volně (tedy dle potřeb občanů a svého uvážení) disponovat se zdroji. Proto s cílem rychlé nápravy zasahují vyšší

³¹ Hejda, J.: Základy Českého práva, VŠERS, 2005, str. 36

funkcionáři do kompetencí nižších vedoucích pracovníků a tím narušují jejich dílčí koncepci a styl práce s lidmi. To určitě nemůže tyto řídicí pracovníky motivovat. Dalším nedostatkem managementu policie je časté a neopodstatněné využívání velení (místo vedení a řízení). Velení by mělo být využíváno pouze u akcí pod jednotným velením a v případě krizového stavu (krizového řízení). Ve všech ostatních případech by mělo být využíváno manažerských nástrojů a technik. Ty pak vedou k seberealizaci a spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, což je poměrně silný motivátor.

Hmotná motivace a kariérní řád, které jsou obsaženy v novém zákoně o služebním poměru, působí spíše demotivujícím způsobem (degradace hodnot, snížení příjmů u řadových policistů).

3.4 Oblast managementu

Analýza současného stavu v oblasti managementu Policie České republiky ukazuje zejména na nedostatečnou systémovost a transparentnost v řízení organizace, ve vyhledávání vhodných kandidátů na řídicí posty a v zajištění prostoru pro další manažerské vzdělávání.

Úrovně řízení v policii a jejich současný stav:

- o Vrcholový management (TOP management): policejní prezident, náměstci policejního prezidenta, ředitelé krajských správ a jejich zástupci - jedná se o řídicí pracovníky, kteří řídí větší organizační celky; vlastní řídicí činnost vykonávají prostřednictvím nižších řídicích pracovníků, mají významné pravomoci při stanovování cílů a zaměření organizačního celku i způsobů jejich dosahování. Implementují zákony vztahující se k vnitřní bezpečnosti a koncepci bezpečnostní politiky v určité oblasti či teritoriu, plně ekonomicky zajišťují veškerou činnost podřízených organizačních článků.
- o Střední (taktický) management - všechny manažerské úrovně mezi vrcholovým managementem a základním managementem.
- o Nejnižší (základní) management - velitelé základních útvarů, vedoucí oddělení, skupin.

Jako příklad vize pro policii může sloužit následující: Management Policie České republiky je výkonným, efektivním, profesionálním a transparentním systémem, který proaktivně vede policii při naplňování jejího poslání a získávání trvalé důvěry a respektu veřejnosti. Naplňování poslání PČR, stanovení dlouhodobých cílů a vizí ve prospěch zainteresovaných stran, zejména občanů a veřejnosti, státních zastupitelství a soudů.

V rámci řízení Policie ČR doposud převládá operativní řízení. To je odůvodněno konkrétními potřebami výkonu policejní služby. Často i manažeři na vysokých postech řeší převážně záležitosti krátkodobého charakteru. V následujícím období bude zejména pro vrcholový management důležité přenést část pozornosti od řešení krátkodobých věcí na stanovování dlouhodobých záměrů, cílů a strategií, odhlédnout od „řízení“ a ve větší míře uplatňovat zásady „vedení“, kdy je rozhodujícím ukazatelem dosažení vytyčeného cíle.

3.4.1 Výběr managementu

Současná praxe výběru vhodných managerů je založená výlučně na metodě výběrového řízení. Jednoznačně chybějícím prvkem je i podle zahraničních zkušeností vyhledávání vhodných osob, které mají určité profesní zkušenosti a zejména osobnostní předpoklady pro výkon vyšších funkcí. Nabízí se možnost výběru pomocí metody „Assessment Centre“, tedy komplexní hodnocení manažerů. Jedná se o posouzení slovního, písemného projevu, ale i dalších manažerských předpokladů na modelovém případě a zhodnocení slabých a silných stránek uchazeče, včetně psychologického posouzení.

V současné době není systematicky pracováno s lidskými zdroji, systematicky není plánováno nástupnictví. Posun zaměstnanců uvnitř organizace, obsazování funkcí a přesun mezi funkcemi se řídil zákonnými důvody danými zákonem o služebním poměru příslušníků PČR (zákon č. 186/1992 Sb.). Jedná se o změny na základě jednostranného rozhodnutí služebního funkcionáře nebo na základě dohody mezi policistou a služebním funkcionářem. V některých případech se provádí změny na

základě výběrového řízení. Vyhláška ministerstva vnitra (dále VMV) č. 287/2002 Sb. v § 7 uvádí, že povinné výběrové řízení musí být vykonáno při obsazení funkcí funkcionáře s personální pravomocí a jeho zástupce. Ke každé funkci je u PČR v systemizaci pracovních míst stanoven požadovaný stupeň vzdělání.

S účinností nového zákona o služebním poměru bezpečnostních sborů (č.361/2003 Sb.) jsou striktně nastaveny tarifní, platové třídy, kterým odpovídá požadované vzdělání a převedení hodnotí na hodnotní označení. Zcela jasně zde vyplývá motivace dosáhnout vyššího vzdělání, za účelem dosažení většího platu. Nicméně nemotivující je pro policisty zařazených v nižších tarifních třídách snížení hodnotí a zároveň i výše platu. Nadále nejsou vymezeny požadavky pro povyšování do funkcí z hlediska výkonnosti.

3.4.2 Manažerské vzdělávání:

V současné době není prováděn systematický výběr formy a způsoby vzdělávání a výcviku policejních manažerů na střední a vyšší úrovni. Pro základní management je vzdělávání omezeno na 5-ti týdenní kurs.

Současný stav:

- o 10 typů schválených manažerských kursů, které jsou vytvořeny v souladu se současně platnými IAŘ (interní akty řízení), za vypracování objednávky profilu absolventa zodpovídá vedení příslušné služby a promítá se zde tedy úzký pohled na jejich požadavky bez komplexního a univerzálního pohledu,
- o Vzdělávání je zabezpečováno jedním typem kurzu pro nižší i střední management, vrcholový management nemá vzdělávání žádné.
- o Pod záštitou Policejní akademie se v roce 2006 rozběhl projekt manažerského vzdělávání pro top management PČR.

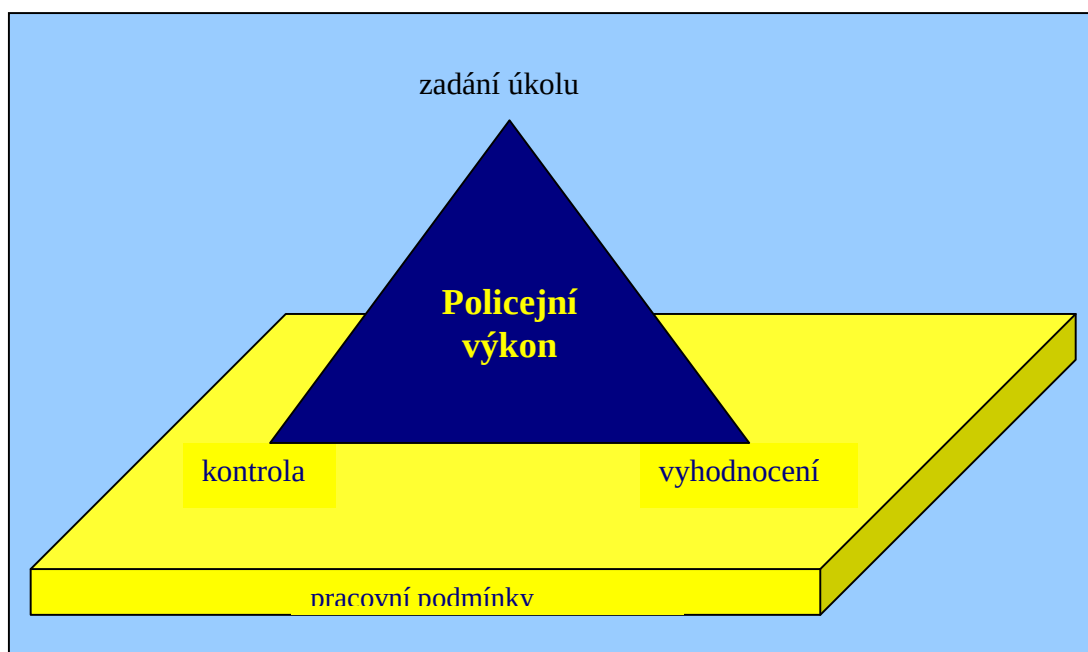
Cíle projektu :

- o Seznámit v metodicky upořádané a organizované formě s nejnovějšími poznatky teorie a praxe řízení v oblastech, se kterými se manažeři ve vrcholových pozicích Policie ČR setkávají - plánování a organizování řídicích činností a osvojení si dovedností, které napomáhají k úspěšnému řízení a vedení.
- o Zdokonalovat manažerské kompetence v oblasti odborné, sociální, osobnostní, etické a výkonnostní v souladu s funkční analýzou řídicí pozice a profilu účastníka vzdělávacího projektu.
- o Umožnit hluboké seznámení se sebou samým jako jeden ze základních předpokladů poznávání svého interpersonálního okolí a práce s ním (osobnost manažera, role manažera, způsoby organizace práce, organizace a řízení vlastního času), stres v práci policejního manažera (metody a techniky předcházení a vyrovnávání se stresem, aplikace etického kodexu do manažerské práce).
- o Vybavit účastníky nástroji a technikami řízení velkých organizačních celků (strategický management, dosahování cílů, rozhodování, procesní řízení, ekonomickými a finančními nástroji managementu).
- o Zvládnutí a rozvoj komunikačních dovedností (efektivní komunikace, vyjednávání a komunikace v managementu), komunikačně náročné situace v praxi manažera, komunikace manažera s veřejností, zlepšení komunikačních schopností.
- o Rozvoj týmových dovedností (týmová spolupráce, utváření a fungování pracovních týmů, analýza chování v týmu, prosazování názorů, řešení konfliktů, metody uvolňování tvůrčího potenciálu, jak pozitivně řídit tým, aj.).
- o Rozvoj profesních kompetencí účastníků – získání či prohloubení znalostí a dovedností v oblasti řízení lidských zdrojů (techniky vedení pro vrcholový management, typy vedení, koučování, delegování, leadership, motivace a efektivita práce, hodnocení pracovníků).
- o Rozšířit znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů (strategický personální management, výběr, rozmístění pracovníků, hodnocení pracovníků).

- o Rozšířit znalosti, dovednosti a návyky v relevantních oblastech vykonávání manažerských činností, zejména aplikovat tzv. proaktivní přístup – řešit nejen stávající, ale hlavně anticipovat možné budoucí změny, problémy a situace v manažerské práci (model kvality, tzv. EFQM model excellence, management změny), seznámit účastníky s aktuálními otázkami krizového řízení s ohledem na vykonávanou služební pozici.

Základním úkolem každého manažera je:

- o vytvářet optimální podmínky a prostor pro plnění úkolů každého zaměstnance,
- o naplnění triády, vyjádřené na obrázku 2, tedy zadávat úkoly, průběžně je kontrolovat a po ukončení (splnění) každého úkolu jej vyhodnotit,
- o motivovat každého zaměstnance a tak dosahovat naplnění ročních, resp. strategických cílů.



Obr. 2 Manažerská triáda úkolování (Zdroj: Kancelář podpory kvality, PP ČR)

3.5 Způsob odměňování - motivace

Vedle způsobu výběru a vzdělávání je to pak způsob odměňování, co určuje kvalitu

práce vedoucích pracovníků (tj. aby ten kdo může i chtěl). V podstatě je respektován princip, že investice do vzdělání se vyplatí a je věcí subjektu, jakou formu profesního růstu zvolí.

Do současné doby nebyla efektivita manažerského systému systematicky měřena. Výkonnost organizace je porovnávána podle kvantitativních ukazatelů (počtu objasněných trestných činů vzhledem k nápadu trestné činnosti, počtem dopravních nehod a jejich následků atd.). V ekonomické oblasti je ukazatelem efektivy dodržení stanovených limitů podle schváleného rozpočtu.

Program motivace tvoří nedílnou součást komplexní rozvojové strategie Policie ČR. Postihuje ve své šíři všechny úrovně zaměstnanců a tvoří spolu s ostatními nástroji systému řízení kvality předpoklad vědomého zapojení všech zaměstnanců, kteří chtějí společně budovat policii na nových kvalitativních základech. Motivace je chápána jako jeden ze tří základních faktorů (vedle pracovní způsobilosti a pracovních podmínek), které ovlivňují pracovní výkon. Zaměstnanec tedy musí umět, chtít a moci pracovat. Pracovní způsobilost a podmínky lze ovlivnit poměrně jednoznačně. To, aby zaměstnanec chtěl, je nepoměrně složitější – je určeno individuálními rysy a potřebami každého zaměstnance a je ovlivnitelné především motivací.

3.5.1 Program motivace

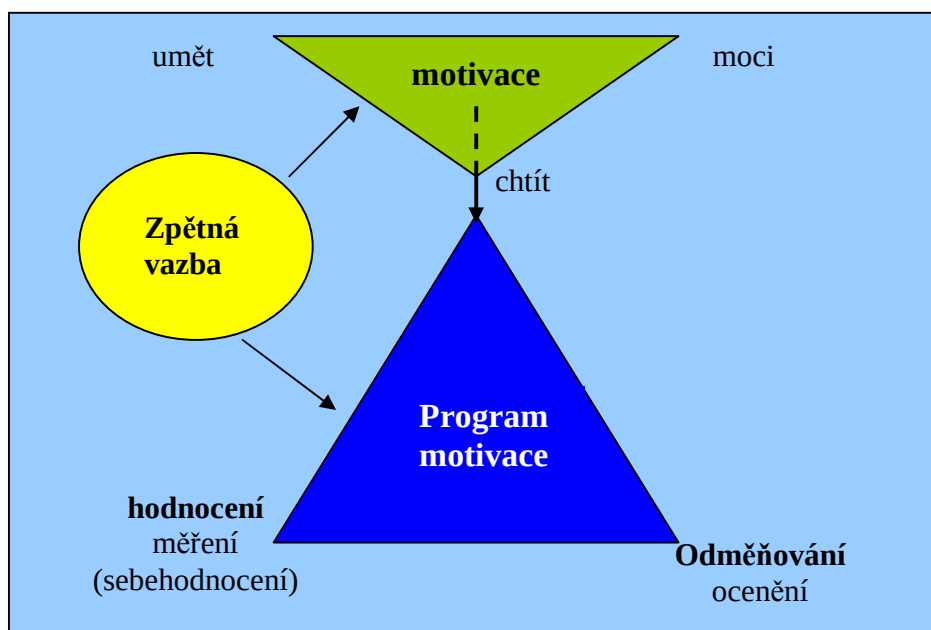
Program motivace je souhrn metod a opatření motivující zaměstnance policie ke komplexnímu neustálému zvyšování kvality práce, vedoucí k trvalému zkvalitňování poskytovaných služeb a upevňování pozic organizace ve společnosti. Důsledkem každodenní práce motivovaných zaměstnanců policie je uspokojování potřeb občanů – tedy přínos k vyšší kvalitě jejich života.

Program motivace je tedy společným nástrojem vedení a zaměstnanců organizace k dosažení cíle organizace. Základním předpokladem je poznání a klasifikace potřeb zaměstnanců, které vede k výběru a aplikaci takových nástrojů, zahrnutých do programu motivace, které poskytnou účinný motivační potenciál.

3.5.2 Základní cíle programu motivace:

- o Sjednocení úsilí vedení organizace a ostatních zaměstnanců při zajišťování vysoké kvality na všech úsecích práce.
- o Posilování důvěry zaměstnanců ve vedení organizace.
- o Předložení perspektivy a sociální jistoty zaměstnancům v závislosti na jejich přístupu.
- o Posílení diferencovaného přístupu k zaměstnancům na základě jejich hodnocení.
- o Dosažení identifikace zaměstnance s firmou, pěstování pocitu hrdosti.

K dosažení toho, aby systém motivace v policii fungoval musí být rovněž propojen s další triádou, tedy s triádou motivace, hodnocení a odměňování. Propojení obou triád je znázorněno na obr. 3. Tento program motivace je platný pro všechny zaměstnance policie.



Obr. 3 Program motivace (Zdroj : Kancelář podpory kvality KPK, PP ČR).

V současnosti je motivace jako nástroj vyššího výkonu a efektivity práce využíván velmi sporadicky – jen tam, kde se vedoucí pracovník chová jako manažer. Většina

vedoucích pracovníků v policii využívá pro řízení velitelské pravomoci, což vede spíše k demotivaci zaměstnanců. Velení je nástroj pro řízení krizových situací. Současný stav, kdy vysoké procento vedoucích pracovníků využívá velení jako hlavní metodu řízení vypovídá o tom, že :

- o management policie ve své většině nezná a proto neuplatňuje jiný způsob řízení, než velení,
- o je zneužíváno velení místo řízení a vedení lidí,
- o policie (uvnitř, byť lokálně) se nachází v trvalé krizi.

Z analýzy stavu v oblasti managementu vyplývá, že vrcholovým vedením policie není vyžadováno manažerské řízení. Zhodnotíme-li jednotlivé prvky triád (viz. obr. 3) dojdeme k následujícímu konstatování.

Prvek „**umět**“ nejvíce ovlivňuje vzdělávání. Současný systém vzdělávání ne vždy plně odpovídá současným a především budoucím potřebám policie. Policie má jen malou možnost ovlivnit kvalitu výuky na policejní akademii. Není zde nastaven vztah poskytovatel služby (škola) – zákazník (policie). Efektivní možností se jeví vzdělávání a výcvik zaměstnanců, které jsou v kompetenci policie při školních policejních střediscích na krajských správách. Vzdělávání managementu policie probíhá nedostatečně.

Prvek „**moci**“ je determinován přístupem managementu k vytváření podmínek pro zaměstnance. V současnosti je přístup managementu k vytváření podmínek pro zaměstnance tristní. Za obecným argumentem, že nejsou peníze se schovává mnohdy neochota až lenost vedoucích tyto pracovní podmínky zlepšovat, ať už jde o stavebně - technický stav pracovišť, či o jejich vybavení. Řadoví zaměstnanci policie dnes vědí, že o co se sami nepostarají – to nemají. Tento stav je setrvalý. Jako pozitivní, budoucí změnu je možné vidět „projekt 1000“, kdy je snaha o rekonstrukci a vybavení policejních služeben do konce roku 2007. Prozatím na tuto akci byla uvolněna částka 600 mil. Kč.

Prvek „**chtít**“ je v kompetenci každého jednotlivého zaměstnance. Tento prvek je možné ovlivnit především stimulací a to hmotnou a nehmotnou ze strany vedoucího. V současné době stimulace nevychází z analýzy potřeb zaměstnanců. Motivací pro

zaměstnanec je vyhodnocování vlastních rizik a možných stimulů, jehož výsledkem je, zda ještě zůstanu, či odejdu.

Motivace je souhrnem tří prvků: **umět** – **moci** – **chtít**, tedy znalostí a schopností, které jsou ovlivnitelné vzděláváním a výcvikem – vytvářením pracovních podmínek a individuální stimulací. Využívání prvků stimulace je především legislativně velmi omezeno, což působí na většinu zaměstnanců spíše demotivačně (např. osobní hodnocení, kázeňské odměny apod.).

Program motivace je souhrn triády **motivace**, **hodnocení** a **odměňování**.

Zhodnotíme-li funkčnost vazeb mezi jednotlivými prvky triád (viz obr. 3) mezi sebou a dalšími subsystémy dojdeme k následujícímu konstatování.

Vazby mezi jednotlivými prvky prakticky neexistují. Hodnocení zaměstnanců probíhá formálně. Výsledek hodnocení nemá přímou vazbu na odměňování v případě kladného hodnocení zaměstnance, ani na nápravu stavu (vzdělávání, výcvik) v případě méně příznivého hodnocení zaměstnance.

3.5.3 Analýza potřeb zaměstnanců

Analýza potřeb zaměstnanců je základem pro účinnost prostředků programu motivace. Je součástí řídicí praxe vedoucích pracovníků. Jejich poznatky jsou využívány při aktualizaci programu motivace a při výběru postupu v konkrétních případech. Zjišťuje se při měření spokojenosti zaměstnanců.

3.6 Zásady použití motivačních prostředků, způsoby motivace

Mezi hlavní zásady motivačních prostředků patří to, že :

- o prostředky programu motivace jsou přístupné všem zaměstnancům, ale jsou užívány diferencovaně na základě pracovního hodnocení zaměstnance a zvážení jeho potřeb,
- o každý řídicí zaměstnanec je povinen užívat motivační prostředky v rámci svých pravomocí a v souladu se stanovenými pravidly a navrhopat užití prostředků, zejména hmotných, o kterých rozhoduje služební funkcionář.

3.6.1 Hmotné motivační prostředky

Organizace vychází ze zásady, že zaměstnanec dostává mzdu za odvedenou kvalitní práci. Hmotné motivační prostředky musí být transparentní, srozumitelné a spravedlivé (zároveň musí poskytovat zpětnou vazbu):

- o základní tarif,
- o rizikový příplatek,
- o osobní hodnocení.

V souvislosti se zákonem č.361/2003 Sb. jsou uvedené prostředky konstantní.

3.6.2 Nehmotné motivační prostředky

Jsou považovány za významné z hlediska dlouhodobého motivačního účinku, který mají, vztahují se přímo k obsahu práce. Jedná se o prostředky, které mohou uspokojit potřeby z vrcholu pyramidy potřeb, potřebu sounáležitosti, uznání a ocenění a potřebu seberealizace. Prestiž profese je vnímaná jako součást silné firemní kultury.

Druhy nehmotných motivačních prostředků :

- o ocenění, pochvala zaměstnance,
- o systém kázeňských trestů,
- o poskytnutí širších informací,
- o plán osobní kariéry,
- o plán prohloubení či rozšíření kvalifikace,
- o delegování pravomoci, zvýšení odpovědnosti,
- o zapojení do řízení, rozhodování o otázkách ovlivňujících jeho práci,
- o zapojení zaměstnance do pracovních týmů,
- o poskytnutí možnosti pružné pracovní doby,
- o medaile a výkonnostní stužky.

V ozbrojených složkách je motivující jak hodnostní označení, tak i medaile, stužky či označení (domovenka, rozlišovací odznak apod.) na stejnokroji za:

- o mimořádný čin,
- o výsluhu let,
- o poskytovanou službu,
- o stupeň znalostí a dovedností v rámci specializace (střelec, pyrotechnik apod.),
- o dosažené vzdělání,
- o příslušnost k jednotce.

3.7 Manažerský informační systém

Cílem používání MIS v PČR je selekce, řízení a využití dat a informací při rozhodování a k podpoře analýz a měření výkonnosti při plánování a zabezpečování výkonu služby.

V současné době Policie ČR provozuje informační systém ZIS (základní informační systém) a dále je policií provozován velký počet informačních systémů a evidencí, které vznikaly a jsou provozovány v různém uživatelském prostředí a jejich činnost je vždy zvlášť upravena řídicími akty. Z tohoto důvodu vzniká nutnost řadu informací vkládat do databází opakovaně, protože jednotlivé informační systémy není možné mezi sebou propojit. Negativem je to, že potřeba informačních databází je řešena pro jednotlivé služby PČR odděleně, přičemž zejména pořádkové policii vznikají povinnosti data do jednotlivých systémů zavádět. Nejen u pořádkové, ale i v dalších službách, které se podílejí na „plnění“ informačních systémů na základní úrovni, pak není možno zavedená data vytěžovat.

Policie České republiky v současné době vypracovává drtivou část dokumentů v klasické („papírové“) podobě. Tento přístup přetrvává i po rozšíření výpočetní techniky až na úroveň základních útvarů. Výpočetní technika je převážně využívána jako „psací stroje“.

Řešení nabízí úspěšná realizace projektů při zavádění elektronických spisů včetně

jejich přijímání správními orgány, další rozšíření této praxe i do oblasti trestního řízení a akceptace tohoto postupu státními zastupitelstvími a soudy.

V současné době je zaváděn systém ETŘ (evidence trestního řízení), který je průlomem v manažerském informačním systému. Jedná se o ucelený systém, propojený elektronicky v rámci okresního ředitelství policie, kde bude evidována veškerá agenda událostí. Její vytěžování, zadávání úkolů, jejich plnění a zpětná vazba je poměrně jistým krokem kupředu. Nicméně opět pro pořádkovou policii zde vznikají povinnosti nově veškerá data zadávat. Neexistuje možnost využití již jednou vložených dat do předchozích provozovaných systémů (ZIS) a jejich převedení a využití pro systém ETŘ.

3.8 Model EFQM - popis

V rámci projektu PHARE referenční číslo - CZ01/IB/JH/04 došlo k zavedení modelu kvality řízení EFQM Excellence do Policie ČR. Tak se postupně naplňuje jedna ze strategických vizí vrcholového policejního managementu, jež se týká poskytování profesionálních, vstřícných a přátelských služeb zákazníkům - občanům.

Projekt PHARE byl realizován v období listopad 2002 až září 2004 ve velmi úspěšné a oboustranně oceňované spolupráci MVČR a Policie ČR na straně jedné a nizozemského ministerstva spravedlnosti a nizozemské policie na straně druhé. Hlavním výstupem celého projektu je zavedení moderního manažerského nástroje do Policie ČR. Model EFQM (European Foundation of Quality Management). Model kvality řízení jen v rámci EU – byť v různé podobě – využívá více než 20 000 špičkových podniků jako jsou např. Phillips, Toyota, T-Mobile, Škoda Mladá Boleslav, ale i orgány státní a veřejné správy.

3.8.1 Tým podpory kvality

Dne 20. března 2003 vydal policejní prezident rozkaz č. 40, kterým bylo uloženo provedení výběru do specializovaného pracovního týmu „Mladí progresivní policisté a policistky“. Na základě výsledků výběrového řízení vznikl 31členný Tým podpory

kvality. Z 26 členů Týmu, kteří reprezentují celou organizační strukturu Policie ČR, jsou vždy dva zástupci ze všech 8 policejních správ krajů, dalších 9 členů bylo vybráno z útvarů spadajících do gescí tří náměstků policejního prezidenta. 5 dalších členů zastupuje policejní školství – 3 zástupci středních policejních škol (SPŠ MV v Praze, Brně a Holešově) a 2 zástupci Policejní akademie ČR. Rozkazem policejního prezidenta č. 110 ze dne 17. září 2003 byl Tým jmenován a zároveň získal svůj právní statut.

Prvotním úkolem Týmu bylo analyzovat současný stav uvnitř Policie České republiky podle principů modelu Excelence EFQM a na základě výsledků této analýzy navrhnout kontinuální způsob aplikace modelu v PČR, včetně organizačních, personálních a materiálních řešení. Dalšími úkoly Týmu byla podpora zavádění modelu Excelence EFQM a plnění důležité role v informační činnosti – tzn. seznamování policejní i občanské veřejnosti s principy a filozofií modelu kvality.

3.8.2 Možnosti modelu EFQM

Model EFQM Excelence manažerům především umožňuje provést hloubkovou analýzu fungování celé organizace. Jeho faktickým užíváním (proces sebehodnocení) se zároveň management organizace přihlašuje k systému trvalého zkvalitňování procesů, se základní snahou o dosahování optimálních výsledků organizace v souladu s očekáváním zákazníků, partnerů a vlastních zaměstnanců.

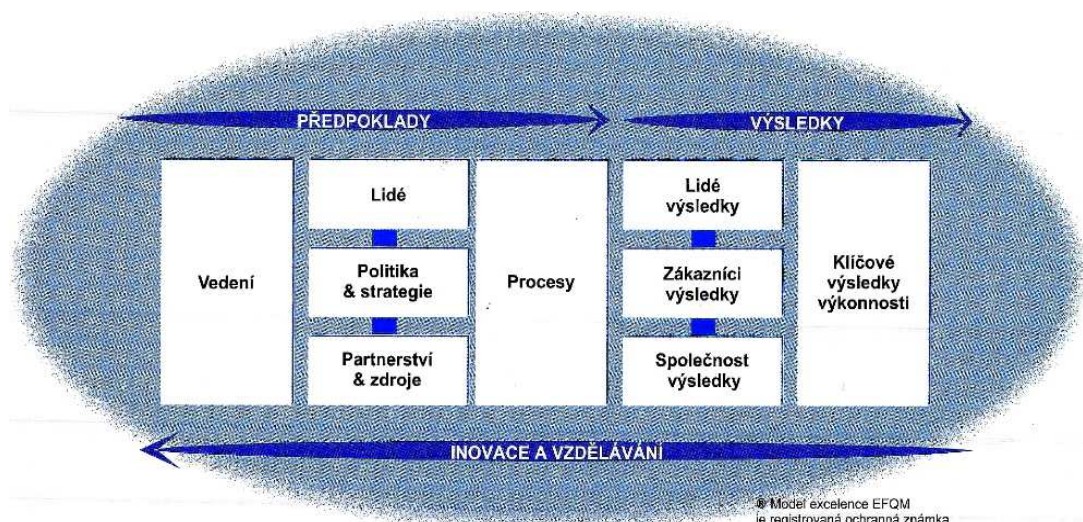
Policie se rozkazem policejního prezidenta č.100/2004 zavázala k užívání modelu EFQM. Model slouží k systematickému a trvalému přezkoumávání kvality organizace a to od vedení, přes strategická rozhodnutí, zaměstnance, financování až po klíčové výsledky.

Práce s Modelem EFQM Excelence se stává silným argumentačním nástrojem a umožňuje snadněji předvídat a reagovat na očekávání a aktuální potřeby společnosti. Kvalitní organizace, usilující o spokojeného zákazníka/partnera, systematicky zároveň buduje platformu zpětné vazby. Chce-li být PČR úspěšnou organizací, musí být schopna reagovat na stále se zvyšující požadavky a očekávání veřejnosti, jež se sama o sobě také neustále vyvíjí.

Na základě výsledků prvního cyklu sebehodnocení, zpracovaného v intencích modelu Excellence EFQM na 13 pilotních útvarech, identifikovalo v červenci 2004 vedení Policie ČR **5 nových priorit**. Mezi tyto priority patří interní a externí komunikace, přezkoumávání vlastnictví procesů, motivační systém, manažerské vzdělávání a kultura organizace.

Díky modelu EFQM Policie ČR poprvé systematickým způsobem zjišťovala přání, očekávání a potřeby občanů (i dalších „zákazníků“ Policie jako např. reprezentanti veřejné správy, státní zástupci a soudci). Shrnutí průzkumu provedeného mezi 6423 respondenty (v období prosinec 2003 – duben 2004) nezávislou agenturou STEM/MARK viz. podkapitola 3.9.

Obr. 4 Model Excellence EFQM (Zdroj: Kancelář podpory kvality KPK, PP ČR).



Model Excellence EFQM (European Foundation of Quality Management)

Model Excellence EFQM :

- o Manažerský nástroj pro hodnocení stupně dokonalosti organizace podle 9 kritérií. Pět z nich jsou „*Předpoklady*“, které zahrnují činnosti organizace (co a jak dělá) a další čtyři kritéria „*Výsledky*“ pokrývají výstupy, kterých organizace skutečně dosahuje.

- o Dynamický charakter modelu je znázorněn pomocí šipek. „Výsledky“ jsou způsobeny „Předpoklady“ a tyto „Předpoklady“ jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z „Výsledků“. Prostřední políčko „Procesy“ je jakýmsi pojítkem mezi oběma částmi modelu. Zjednodušeně řečeno jsou „Procesy“ měřítkem efektivity nejenom celé organizace, ale i jejího managementu. „Procesy“ manažerovi indikují, zda to, co si naplánuje, se také ve skutečnosti stane (např. pouhé vydání rozkazu/nařízení nestačí). Z pohledu excelentního řízení organizace se kritérium „Procesy“ zabývá tím, zda organizace navrhuje, řídí a inovuje své vnitřní procesy tak, aby ve výsledku vytvářela přidanou hodnotu u spokojených zákazníků.
- o Model uznává existenci mnoha přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excelence ve všech hlediscích výkonnosti. Vychází však z předpokladu, že excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, zákazníky, lidi (vlastní zaměstnance) a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení „pohánějícího“ politiku a strategii, které jsou naplňovány prostřednictvím lidí (zaměstnanců), partnerství a zdrojů a také procesů.
- o Model EFQM je na první pohled jednoduchou stavebnicí 9 kritérií. Jeho aplikace je však náročná, protože se nejedná o jednorázovou aktivitu managementu, nýbrž trvalý proces, na němž musí participovat celá organizace.

3.9 Výzkum veřejného mínění - spokojenost občanů s prací Policie ČR

Jedním z hlavních přínosů celé aplikace modelu EFQM pro Policii ČR byla příprava a realizace 2 průzkumů spokojenosti. První se zaměřil na občanskou veřejnost, druhý na vlastní zaměstnance. Výzkum veřejného mínění občanů realizovala agentura STEM/MARK a.s. formou telefonického CATI (Computer Assisted Telephone Interview) dotazování. Reprezentativní vzorek populace jednotlivých krajů byl vybrán metodou náhodného výběru tak, aby umožnil analýzu jak na úrovni celorepublikové, tak na úrovni krajů. Celkem bylo realizováno 6423 rozhovorů. V rámci navýšení reprezentativního vzorku bylo osloveno dalších 2051 respondentů ve vybraných pilotních místech.

Výzkum byl proveden ve třech časových etapách a sledoval následující problematiku:

- o pocit bezpečí a úroveň veřejného pořádku,
- o zkušenosti s trestnou činností,
- o informovanost o práci Policie ČR,
- o negativní jevy v práci Policie ČR,
- o prevenci.

Stabilita postojů veřejnosti ukazuje na srozumitelnou pozici policie, a to se všemi viditelnými přednostmi i nedostatky. Policie se vymanila z pozice čistě represivní složky a úspěšně prošla procesem transformace do podoby „služby veřejnosti“. V těchto procesech nejsou občané nekritičtí, uvědomují si slabá místa v práci Policie ČR, zároveň však dokáží ocenit její přínos pro řadového občana.

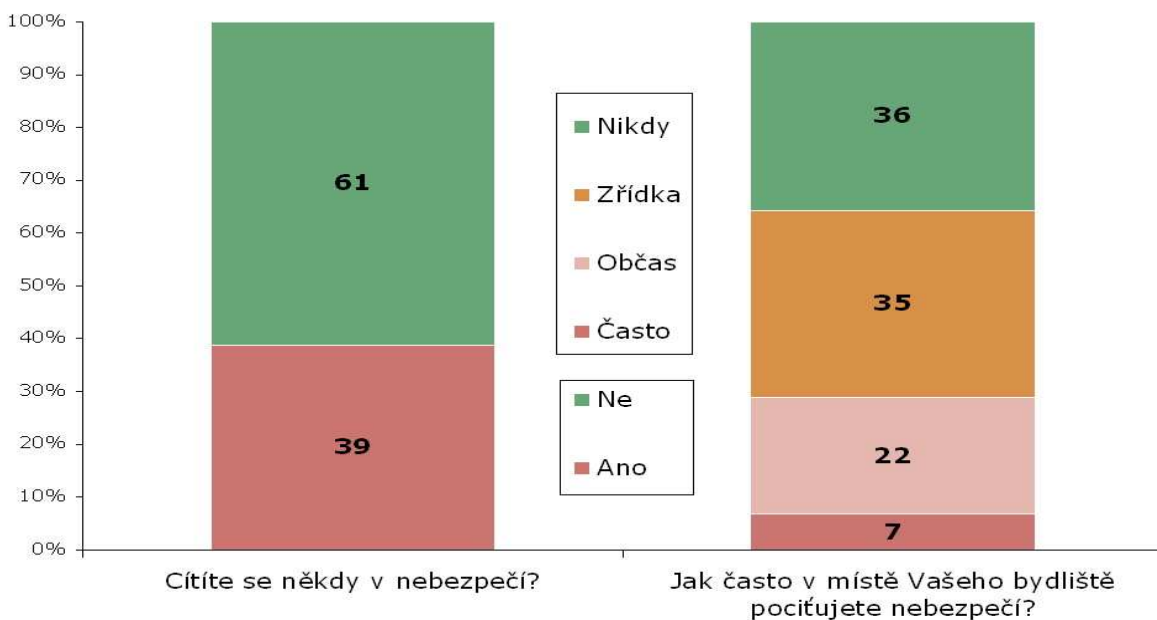
3.9.1 Pocit bezpečí a úroveň veřejného pořádku

Pocit ohrožení a obavy z trestných činů pociťují s různou intenzitou více než dvě třetiny občanů. Za silné lze tyto obavy označit u čtvrtiny obyvatelstva, u dalších 46 % občanů se jedná spíše o slabý pocit nebezpečí. Pocity ohrožení a nebezpečí jsou významně spojeny s velikostí místa bydliště a nejvyšších hodnot dosahují ve velkoměstech.

Pocit ohrožení a obavy z trestných činů pociťují s různou intenzitou více než 2/3 občanů. Za silné můžeme tyto obavy označit u čtvrtiny občanů, u ostatních (46%) se jedná spíše o slabý pocit nebezpečí. Pocity ohrožení a nebezpečí jsou významně spojeny s velikostí místa bydliště – nejvyšších hodnot dosahují ve velkoměstech. Nejvíce se občané obávají (4/5) dopravních nehod s cizím zaviněním, následuje vandalství a poškozování cizí věci, kapesní krádeže atd.

Pocit nebezpečí

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=6423



ZDROJ: STEM/MARK, Výzkum spokojenosti veřejnosti s Policí ČR, 2003/2004

3.9.2 Zkušenosti s trestnou činností

Třetina občanů se stala obětí některého z trestných činů (včetně vandalství) osobně, další čtvrtina má podobnou zkušenost zprostředkovanou svými blízkými. Policii nahlásily trestný čin 3/5 lidí z těch, kteří s ním přišli během uplynulého roku do styku. Necelá polovina byla spokojena s postupem policie, ale jen 2/5 občanů byly spokojeny současně jak s postupem policie, tak s vyřízením. Nejméně jsou spokojeni s tím, jak je policie informuje o svém postupu.

3.9.3 Informovanost o práci Policie ČR

Zájem o činnost policie roste s přibývajícím věkem i vzděláním. Lidé jsou více informováni o práci policie v rámci celé ČR (51%), než v místě bydliště (36%).

Téměř polovina občanů pochybuje o objektivitě sdělovacích prostředků, pokud jde o informace o práci policie a vývoji kriminality. Nejvíce občané kritizují nedostatečnou otevřenost a to, že policie včas neinformuje o své práci (63%).

Spokojenost s prací policie jako celku je vyšší než na místní úrovni. V místě bydliště jsou spokojeny 2/3 občanů a práci policie jako celku pozitivně hodnotí 3/4 občanů. Velmi příznivé je i hodnocení jednotlivých aspektů práce policie. Více než 2/3 občanů považují P ČR za partnera, na kterého se mohou s důvěrou obrátit, 68% je přesvědčeno o kvalitně a profesionálně vykonávané práci policistů a 58% občanů si myslí, že policii řídí schopní odborníci. Výhrady mají občané naopak k nerovnému přístupu policistů k lidem různého společenského postavení a zejména k nedostatečnému postihu přestupků policistů ze strany vedení.

3.9.4 Negativní jevy v práci Policie ČR

Míra korupce v Policii ČR se podle občanů příliš neliší od situace v jiných úřadech a institucích. Osobní zkušenost s korupcí policistů přiznává 13% občanů. Výzkum ale ukázal, že občané chápou korupci jako problém jednotlivců, ne jako problém policie.

Nevhodné chování či nesprávné jednání policistů zaznamenala necelá třetina občanů, nejčastěji se s nevhodným jednáním policistů setkávají Pražané.

3.9.5 Prevence

Celkem 3/4 občanů sdílí názor, že o jejich bezpečnost a jejich majetek by se měli rovnoměrně starat sami občané, policie a místní samospráva. 4/5 občanů, kromě toho, že se vyhýbají nebezpečným místům, podnikly i nějaká aktivní opatření. Nejčastěji si lidé pořizují speciální zajištění oken a dveří (50% občanů). Ochota informovat PČR o trestném činu je plošná (93%). Osobní zkušenost s nějakou preventivní akcí PČR má polovina občanů. Více než 50% lidí však považuje za nedostatečnou prevenci v oblasti zamezování pouliční kriminalitě a kriminalitě mládeže, a také v oblasti potírání prostituce³².

³² Převzato a upraveno: PHARE – Výzkum veřejného mínění, spokojenost občanů s prací policie ČR, STEM/MARK, a.s., 2004

Závěr

Pohled veřejnosti na policii je odrazem její podnikové kultury, za kterou do jisté míry může být odpovědná sama policie a dále je tvořen politickým klimatem ve společnosti. Policie je tzv. politickým nástrojem. Je zřejmé, že tento pseudonym policie získala za své působnosti před listopadem 1989, kdy vážnost policie velmi utrpěla díky roli, kterou v tu dobu byla nucena hrát. Sociální uznání a prestiž policejní profese a její postavení ve společnosti je dáno obrazem, který si o policii vytváří samo obyvatelstvo. Velkou roli v tomto pohledu hrají mediální prostředky, které dokáží konkrétní prohřešky v policii zviditelnit a do velké míry i rovněž zmaximalizovat za účelem sledovanosti. Policie sama jako taková nemá mnoho přesvědčivých argumentů a možností své případy obhájit a tyto ospravedlnit. V každé velké organizaci existují problémy a případy selhání jednotlivců. Například v holandském modelu kodexu policejní etiky, existují odůvodnění pro selhání jednotlivých policistů ve smyslu toho, že policista, který se dopustil prohřešku proti tomuto kodexu není špatný, ale musel opustit řady policie z důvodů, protože jako takový nesplnil požadavky na něj kladené a to takové, které jsou mnohem přísnější než požadavky kladené na jiné občany.

Samotná kultura uvnitř policie je odrazem celé společnosti, ve které nejsou jasně formulována pravidla a vymezen rozdíl mezi dobrem a zlem. Právní vědomí společnosti by mělo tyto rozdíly jasně definovat. Již pro malé děti by mělo být patrné, kde je tato pomyslná hranice. Můžeme se ptát, kde začíná hranice morálky, cti a důstojného chování s ohledem na politickou scénu a její vnímání všech občanů. Tak trochu mě zde napadá myšlenka, jaké by měly být nároky např. na naše poslance a jejich etický kodex. Pokud nebude politická vůle se policie do určité míry zastat a její práci vyzdvihnout i jako represivní složky, která není všemi stejně vnímána, zejména ne pozitivně, pak policie sama nemá v současné době velké možnosti si toto postavení rychle změnit a upevnit. Dle mého názoru se policie ocitá v takovém stadiu, v jakém ji chce mít část této společnosti. Naopak z proběhlého výzkumu agentury STEM/MARK je zřejmé, že toto chápání občanů hovoří ve prospěch policie. Spokojenost s prací Policie ČR jako celku je poměrně příznivá. Spokojeny jsou s ní tři čtvrtiny občanů a více než polovina poukazuje na její postupné zlepšování. Ačkoliv

daný výzkum proběhl a na jeho uskutečnění bylo vydáno nemalé množství finančních prostředků, tak jeho prezentace v médiích byla minimální. Přitom jeho výsledné ukazatele pro policii hovořily pozitivně. Jako občan a řadový policista jsem se z jeho závěry seznámil až při studování podkladů pro sepsání této práce. Přinejmenším je to škoda, protože každé úsilí by mělo být ohodnoceno. Zde narážíme na další neschopnost policie - prodat výsledky své práce. Policie sama by měla např. prostřednictvím tiskových mluvčích, kteří se nacházejí na několika úrovních řídicích článků policie informovat o výsledcích své práce, ačkoliv praxe je taková, že jsou tato prohlášení omezena na strohé odpovědi, s odkazy na zákonné možnosti policie. Policii by měl být dán prostor pro prezentaci své práce. Např. televizní pořad „Na stopě“ má značnou sledovanost. Rovněž nově zavedený pořad „112 v ohrožení života“, měl sledovanost až 58 %, což je 1 300 000 televizních diváků.

Dále lze říci, že s novými zaváděnými manažerskými nástroji by mělo končit jediné kritérium hodnocení policejní práce, tedy skrze tabulky s výsledky objasňenosti, které lze využívat i nadále v rámci policie, ale ke spokojenosti zákazníka – občana, to rozhodně nepřispěje. Toho spíše zajímá klid a bezpečnost v ulicích měst, nerušený život a veřejný pořádek a ze strany policie vhodné a korektní vystupování. Policie v rámci plnění těchto projektů by měla změnit svůj postoj ze služby státu, ve službu pro občany. Policie je specifická organizace a tudíž rovněž i policejní management je specifický. Jeho možnosti souvisí s nastavením mantinelů, mezi nimiž se může policejní manažer pohybovat. Tyto mantinely jsou dány současnými principy managementu, uplatňovanými v policejní struktuře. Tak, jak jsou nastaveny, neumožňují policejním manažerům rozhodovat dle momentální situace. Průlomem se může jevit zavedení modelu EFQM. Z hodnotících zpráv provedených podle tohoto modelu je zřejmé, že nové procesy v rámci policie jsou nastaveny. Otázkou zůstává, do jaké míry budou pozitivní změny promítnuty do policejní organizace jako celku.

Policie se nyní nachází na mezníku změn s přijetím dlouho očekávaného zákona o služebním poměru. S přijetím tohoto zákona je předpoklad snížení personální základny policie na přelomu roku 2006-2007 o 5000 policistů. Jedná se pouze o odhadované množství na základě provedeného interního dotazníku v roce 2004. Vedení policie na tuto změnu reagovalo reklamní kampaní „hledám partáka“, kde se

konci roku 2006 přihlásilo o práci u policie 3200 zájemců, kteří ovšem musí projít přijímacími pohovory, psychologickými testy a musí splňovat požadavky bezúhonnosti, zdravotní a tělesné předpoklady. Po splnění těchto podmínek uchazeč o práci u policie absolvuje základní odbornou přípravu (ZOP) a poté za necelé dva roky se teprve stává samostatným policistou. Z těchto důvodů hrozí absence policistů zejména v přímém výkonu, neboť část z nich je demotivována současným stavem u policie a po získání nároku na výsluhový příplatek odchází do civilní sféry. V prvním případě se jedná o policisty sloužící déle než 10 let, kteří budou odcházet podle stávajícího zákona. Po účinnosti nového zákona o policii v roce 2007 je možné předpokládat druhou odchodovou vlnu týkající se policistů sloužících déle než 25 - 30 let, kteří budou mít nárok na výhodnější finanční zabezpečení pro důchodový věk, vyplývající z nového zákona o služebním poměru č. 361/2003 Sb.

Ve své práci jsem se snažil vymezit zásady správného managementu jak ze sektoru ziskového, tak neziskového, které by mohly být následně využívány a aplikovány ke zlepšení činnosti policie, zkvalitnění jednání s lidmi uvnitř organizace i mimo ní. Zejména pro zlepšení komunikace v policii, zvýšení spokojenosti všech zaměstnanců policie, získání jejich pocitu sounáležitosti, zvýšení spolupráce občanů s policií a posílení důvěry občanů v policii ČR a snížení negativních jevů v práci policie. Práce by tak mohla sloužit jako pomůcka pro stanovení nové strategie a její implementaci v policejní organizaci.

Použitá literatura - seznam literatury :

- o Bartošová, H.: Management, druhé nezměněné vydání, Policejní akademie České republiky, Praha, 2003, ISBN 80-7251-128-9.
- o Drucker, F. P.: Řízení neziskových organizací, praxe a principy, Management Press, Praha, 1994, ISBN 80-85603-38-1.
- o Dufková, I. Zlámal, J.: Policie a profesní etika, Policejní akademie, Praha, 2003.
- o Hejda, J.: Základy Českého práva, VŠERS, 2005, ISBN-80-86708-11-X .
- o Chan Kim, W. Mauborgne, R.: Strategie modrého oceánu, Management Press, Praha, 2005, ISBN 80-7261-128-3.
- o Masaaki, I.: Kaizen, Computer Press, Brno, 2004, ISBN 80-251-0461-3.
- o Masaryk, T. G.: Cesta demokracie, I., Praha 1933, II., Praha 1934.
- o O'Brien, P.: Pozitivní řízení (asertivita pro manažery), Management Press, 2003, ISBN 80-7261-077-5.
- o Pilařová, I.: Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery, Management Press, 2004, ISBN 80-7261-102-X.
- o Pirožek, P.: Základy managementu, Fakulta managementu VŠE, Jindřichův Hradec, 2004.
- o Truneček, J.: Management v informační společnosti, VŠE Praha, 1997.
- o Veber, J.: Management-základy, prosperita, globalizace, Management Press, Praha, 2000, ISBN 80-7261-029-5.

Další :

- o Zákon o policii ČR č. 283/91 Sb.
- o Zákon o služebním poměru příslušníků PČR č. 186/1992 Sb.
- o Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb.
- o Policista - měsíčník Ministerstva vnitra.
- o Naše policie - noviny Nezávislého odborového svazu PČR.
- o Interní akty MV ČR a PP ČR.
- o Twinningová smlouva CZ 01/IB/JH/04.
- o WWW stránky - kancelář podpory kvality, intranet MV ČR a PP ČR.