

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D., Ing. Dana Junková, Ph.D.
Fakulta bezpečnostního managementu
Katedra managementu a informatiky

Aspekty strategického managementu policie

Úvod

Strategický management má svůj původ ve vojenské činnosti, což dokazuje dochovaný spisek čínského generála Sun C' „O válečném umění“, který inspiruje i v současné době armádní důstojníky a firemní manažery po celém světě. Z vojenské oblasti se strategický management přesunul do podnikatelské sféry, kde došlo k rozvoji jak v oblasti využití, tak i v oblasti formulace a používání strategických postupů a technik. V posledních desetiletích dochází k dalšímu přesunu do oblasti nepodnikatelské, a to do neziskových organizací, veřejné správy, školství, zdravotnictví, kultury a také do řízení policie. Cílem tohoto přesunu není a nemůže být ekonomický efekt ve formě zisku, ale především naplnění účelu (cíle, poslání) proč byly tyto organizace založeny a efektivní vynaložení disponibilních a limitních zdrojů.

Při využívání strategického managementu se často přebírají některé postupy a techniky, které jsou používány v podnikatelské sféře a případně se upravují na specifika nepodnikatelské organizace. Na tomto principu byla zpracována Metodika přípravy veřejných strategií¹, která může být východiskem pro zpracování a implementaci strategie policie. Tento příspěvek se zabývá některými specifickými aspekty a problémy strategického managementu v policii obecně a v Policii České republiky. Jeho cílem je zdůraznění významu propojení strategického a znalostního managementu. Příspěvek je syntézou výsledků literární analýzy zahraničních zdrojů a materiálů Policie České republiky, pilotního výzkumu realizovaného na Policejní akademii České republiky v Praze a strukturovaných rozhovorů s vrcholovými manažery Policie České republiky.

Proč a kdy zpracovávat strategii policie

Posláním policie v demokratické společnosti je chápáno jako soubor služeb jejím „zákazníkům“, kteří jsou tvořeny zájmovými skupinami – veřejností.² Specifikem policie je, že státní policie má na území státu nejvíce zákazníků, protože jsou jimi jak občané státu, tak i všechny instituce na jejím území, zároveň také cizí státní příslušníci, kteří se na území tohoto státu nalézají, mezinárodní a nadnárodní

¹ Metodika přípravy veřejných strategií [online]. [cit. 2015-12-03]. Dostupné z: www.mmr.cz.

² MOORE, M. H., BRAGA, A. *The "bottom line" of policing. What citizens should value (and measure!) in police performance*. Police executive research forum, 2003. ISBN 1-878734-77-6.

DAVIS R. C. Introduction: the use of policing indicators in the developing world. *International Journal of Police Science & Management*. 2010, 12 (Number 2): pp. 140-154.

BAYLEY, D. H., *Changing the guard: Developing democratic Police abroad*. New York: Oxford University Press, 2005. ISBN 978-0195189759.

instituce a další subjekty. Podle Mastrofskieho¹ si veřejnost tuto službu představuje ve formách:

- přítomnosti (být viděn),
- spolehlivosti (rychlá a očekávaná reakce),
- přístupnosti (uspokojení přání lidí, vysvětlení důvodu jednání a rozhodnutí),
- schopností (znalosti jednání pachatelů, obětí a veřejnosti),
- chování (jednání se všemi lidmi s respektem),
- spravedlnosti (rovné jednání se všemi lidmi).

Obecným cílem policie je uspokojení zájmových skupin při efektivním vynakládání disponibilních omezených zdrojů, z nichž finanční zdroje plynou od daňových poplatníků, kteří jsou součástí zájmových skupin. Pod pojmem strategie se rozumí cesta k dosažení strategických cílů (klíčových, významných), cesta z bodu A, v kterém se policie nachází v současnosti, do bodu B vyjadřující tyto zájmy, do kterého chce dospět v určitém časovém horizontu.

Strategie, respektive nová strategie, se zpracovává a následně implementuje v situacích, kdy dochází k personálním změnám ve vedení státu, ministerstva a policie, došlo nebo se předpokládá, že dojde k výrazným společenským a bezpečnostním změnám a ohrožením a vzniku problémů, je snaha o lepší uspokojení zájmových skupin a aktualizaci strategie nebo vzniká nutnost návaznosti na změnu v nadnárodní strategii. K významu a tvorbě strategie v policii se vyjadřuje Zhao a kol.² následovně: „*Strategické plánování v policii představuje značný posun od tradičního reaktivního přístupu směrem k více proaktivnímu.*“

Zpracování strategie a její implementace je procesem, který klade vysoké nároky nejen na manažery na všech stupních řízení, ale i na řadové pracovníky. Proces vychází z formulování strategických cílů, které jsou konfrontovány s disponibilními zdroji po celou dobu implementace strategie a současně s faktory vnějšího prostředí, které působí a v budoucnosti budou působit ve společnosti až po formulaci strategie, která bude následně implementována a průběh této implementace bude monitorován a vyhodnocován.

Tvorba strategických materiálů Policie České republiky musí respektovat jak legislativní východiska, tak i hierarchii bezpečnostních strategických materiálů. Nejvyšší, tj. I. úroveň zahrnují vládní a mezirezortní strategické materiály; II. úroveň: rezortní strategické materiály; III. úroveň: celopolicejní strategické materiály; IV. úroveň: materiály strategické povahy jednotlivých útvarů či organizačních článků dle gesce.³

¹ MASTROFSKI, S. D. *Policing for People. Ideas in American Policing*. Washington, DC: Police Foundation, 1999.

² ZHAO et al. in CHAVEZ, Dave, PEDLETON, Michael R., BUEERMAN, Jim. *Knowledge Management in Policing*. Office of Community Oriented Policing Services. U.S. Department of Justice, Washington. 2005. [cit 11. 12. 2016]. Dostupné z: www.cops.usdoj.gov s. 76.

³ Zdroj OKSK PP in *Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020* [online]. [cit 13. 12. 2016]. Dostupné z: <http://www.gabal.cz/userfiles/File/Koncepce.pdf>

Strategické cíle

V procesu strategického managementu jsou formulovány hierarchicky postavené strategické cíle, které mají vertikální návaznost především po stránce časového horizontu dosažení a detailnosti. Obecný cíl existence policie vyjadřuje její poslání „Pomáhat a chránit“, které v sobě současně zahrnuje hodnoty, které by měly být uznávané a naplňované všemi příslušníky a sjednocovat jejich jednání.

Na poslání by měly navazovat strategické vize, které obvykle vyjadřují manažerské ambice a dávají odpověď na otázku „čím chceme být“. Specifikem vize je, že umožňuje formulovat manažerské ambice v celé vertikální hierarchii a zároveň, v duchu poslání a následujících cílů, odrážet specifické podmínky jednotlivých organizačních stupňů, regionů a pracovišť (např. vize bezpečného města s vysokou kvalitou života, špičkového pracoviště). Pro naplnění vizí je musí manažeři srozumitelně sdělit svým podřízeným a především většinu z nich pro ně získat.

Poslání a vize jsou formulovány v obecné podobě s dlouhodobou platností. Proto je nutné je formulovat v detailnější podobě a přitom je nutné respektovat řadu zásad. V dokumentu Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020,¹ který prošel Bezpečnostní radou státu, ale do současné doby nebyl schválen vládou České republiky, je stanovena vize, která definuje cílový stav: Policie České republiky - garant vnitřní bezpečnosti.

Měřitelnost cílů

Guru světového managementu, a to nejen podnikového, P. Drucker prohlásil, že „když něco nemůžete změřit, nemůžete to ani řídit“. Z toho vyplývá potřeba kvantifikovatelnosti cílů, která současně umožňuje měření jejich dosahování. Problémem policie je nalezení takových metrik, které budou přesně odrážet realitu. Měřitelnost je důležitá z několika důvodů. Jednak je třeba měřit postup a posun v dosahování cílů. Druhým důvodem je měření výkonnosti policie a jejich výstupů, do nichž se odráží veškerá činnost.

Pro měření dosahování cílů je možné zvolit dva základní postupy, u nichž existuje určitá míra nepřesnosti, kterou nelze úplně odstranit. Prvním postupem jsou „klasické“ statistické údaje, které v prostředí počítačů jsou schopny rychle prezentovat sofistikované údaje, pokud jsou do nich vloženy. Moore a Braga² doporučují formulovat strategické cíle především v oblastech:

- snižování kriminality a počtu jejich obětí,
- postih pachatelů (míra jejich vypátrání a usvědčení),
- snížení strachu a posílení bezpečnosti (pocit bezpečí doma, v okolí),
- zvýšení bezpečí a pořádku ve veřejném prostoru (např. snížení počtu dopravních nehod, zvýšení používání veřejných parků),
- přiměřené používání síly (minimalizace střelby, rasová spravedlnost),

¹ Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020 [online]. [cit 13. 12. 2016]. Dostupné z: <http://www.gabal.cz/userfiles/File/Koncepce.pdf>

² MOORE, M. H., BRAGA, A. *The "bottom line" of policing. What citizens should value (and measure!) in police performance*. Police executive research forum, 2003. ISBN 1-878734-77-6.

- efektivní využívání finančních prostředků (snižování nákladů, nasazování policistů),
- zvýšení spokojenosti „zákazníků“.

Druhá metoda,¹ která se používá v některých zemích, vychází z vnímání práce policie jako služby a je založena na interview se vzorkem občanů v různých regionech a zjišťování jejich spokojenosti s prací policie. Tento postup nemusí vést k objektivnosti měření a rovněž může být zaměřen jen na některé oblasti policejní práce.

Další aspekty pro formulaci cílů

Kvantifikace cílů umožňuje následně promítnout jejich dosahování do zainteresovanosti manažerů na jejich dosahování. K tomu musí být splněny další důležité aspekty a to především reálná dosažitelnost cílů, vytvořené podmínky pro jejich dosahování zejména po stránce zdrojů a přidělení odpovídajících pravomocí podle manažerské zásady, že mohu odpovídat jen za to, v čem jsem vybaven pravomocí.

Proces strategického managementu je nutné chápat jako permanentní činnost, která se projevuje v pružné reakci na změněné podmínky, které se mohou následně projevit v nové formulaci cílů a priorit a v souvislosti s tím ve změně strategie.

Strategické cíle se obvykle formulují na vrcholové úrovni a následně kaskádovitě rozepisují na nižší úrovni. Nižší cíle by neměly principiálně odporovat cílům vyšším. Přitom se do cílů promítá zaměření a specifika pracoviště a také např. specifika problémů v regionech, obcích apod. Rovněž se do cílů promítá časový horizont, ve kterém má být cíl dosažen, případně dílčí termíny s dílčími cíli, jejichž cílem je včasné zaznamenání odchylek od plánu implementace strategie, které jsou impulzem pro korektury v plánech implementace nebo strategie.

Implementace strategie jako změna

Implementace strategie představuje nejnáročnější etapu procesu strategického managementu, do které proces v častých případech nedospěje. Strategie se potom stává koncepčním materiálem, který vyjadřuje úmysly a snahy. Příčin v selhání může být velké množství, protože se do strategie promítají odlišné zájmy, priority a pohledy ze strany zájmových skupin, které mají výrazný vliv na implementaci.

Implementace je také manažersky náročná. I když ji lze direktivně nařídit, tak to ještě neznamená její realizaci. Vždy bude představovat odpor, protože přináší změnu. Odpor ke změně lze překonat např. zapojením manažerů a specialistů do tvorby strategie, jejich získávání, vysvětlování nutnosti změny a prezentací jejich pozitivních stránek.

Znalosti jako nejdůležitější zdroj pro dosahování strategických cílů

Významnou roli v procesu strategického managementu mají znalosti. Jsou důležité pro nalezení strategie a především při její implementaci. Proto by se

¹ DAVIS R. C. Introduction: the use of policing indicators in the developing world. *International Journal of Police Science & Management*. 2010, 12 (Number 2): pp. 140-154.

management znalostí a z něho vyplývající strategie měly stát součástí strategického managementu.

Důležitost managementu znalostí a znalostního řízení v policii - i v organizacích veřejného sektoru obecně - je zřejmá. Níže uvedené schéma č. 1 Management znalostí v organizacích ukazuje, že procesy managementu znalostí (vytváření, získávání, zdokonalování, uchovávání, transfer, sdílení, opakované užití znalostí) přímo ovlivňují procesy v organizaci: zavádění inovací, individuální a kolektivní učení se, rozhodování na základě spolupráce. Tyto zdokonalené procesy ovlivňují a zkvalitňují chování organizace, její rozhodování, produkty, služby, procesy a vztahy, což se projeví ve zlepšení výkonnosti organizace.

Schéma č. 1 Management znalostí (MZ) v organizacích



Zdroj: vlastní zpracování dle KING, William R. *Knowledge Management and Organizational Learning*. Annals of Information Systems 4, DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1_1. Springer Science+Business Media, LLC 2009.

Profese příslušníka policejního sboru se dle Archbolda¹ vyznačuje širokou škálou znalostí, která je pro výkon vyžadována, a tím, že akce často musí být uskutečněna pod tlakem času. Policejní znalost se z dosavadních výzkumů² jeví především jako implicitní, tacitní a založená na zkušenostech.

Výzkumy³ zároveň upozorňují na některé skutečnosti, pro které je uplatnění znalostního managementu a znalostního řízení v sektoru veřejném obtížnější, než v sektoru soukromém. Jedná se zejména o: problémy veřejného sektoru s jasnou formulací svých cílů; tendence veřejného sektoru zaostávat za soukromým; vztah podřízeného a manažera, který je ve veřejném sektoru více formální než v sektoru

¹ ARCHBOLD in HOLGERSSON, Stefan a Petter GOTTSCHALK. Police officers' professional knowledge. *Police Practice & Research*: Dec 2008, Vol. 9, Issue 5, pp. 365-377. ISSN 15614236.

² HOLGERSSON, Stefan a Petter GOTTSCHALK. Police officers' professional knowledge. *Police Practice & Research*: Dec 2008, Vol. 9, Issue 5, pp. 365-377. ISSN 15614236.

³ SEBA Ibrahim, Jennifer ROWLEY. Knowledge management in UK police forces. *Journal of Knowledge management*. Vol. 14. NO 4 2010, pp. 611-626.

soukromém; pracovníci veřejného sektoru vnímají znalosti jako privátní, což může omezovat jejich sdílení; většina pracovníků ve veřejném sektoru považuje své znalosti za zdroj vlivu a moci a pro udržení svých pozic si své znalosti chrání; menší důvěra zaměstnanců veřejného sektoru ke svým spolupracovníkům.

Význam znalostí je zdůrazňován v dokumentech v oblasti řízení na národní i nadnárodní úrovni. Národní program reforem České republiky, který je příspěvkem České republiky k plnění cílů strategie Evropa 2020, v textu¹ uvádí: „Cílem efektivní politiky státu v této oblasti musí být vyvážený rozvoj jednotlivých pilířů znalostní ekonomiky tak, aby rovnoměrně přispívala k posilování tvorby znalostí, jejich využívání v inovacích a k rozvoji znalostí a dovedností v populaci.“

Propojení strategického a znalostního managementu považuje řada autorů (Hansen, Nohria a Tierney,² Hunter, Beaumont a Lee,³ McDermott a O'Dell⁴) za zásadní. Přístup vychází z pochopení úlohy rozvoje znalostních zdrojů a procesů v obecné strategii organizace a z logického předpokladu, že znalostní strategie organizace by měla vycházet z obecné strategie a měla by být s ní propojena tak, aby byly znalostní zdroje a procesy neustále aktualizovány a rozvíjeny. Níže uvedená tabulka č. 1 Massinghamův model znalostně založené strategie přehledně uvádí pět fází procesu tvorby znalostně založené strategie včetně klíčových úkolů.

Tabulka č. 1 Massinghamův model znalostně založené strategie

Fáze	Název akce	Klíčový úkol
1	Vyjasnění strategie	Rozhodnutí o obecné strategii ze strany vrcholového vedení.
2	Identifikování strategických témat	Stanovení aktivit, které jsou klíčové pro dosažení strategie.
3	Identifikování znalostních zdrojů	Identifikování role znalostních zdrojů v aktivitách, které jsou klíčové pro danou strategii.
4	Zhodnocení znalostních zdrojů	Posouzení zda stávající zdroje znalostí umožňují efektivní naplnění strategie.
5	Znalostní rozhodnutí	Rozhodnutí o tom, jaké aktivity jsou nezbytné pro rozvoj a/nebo udržení znalostních zdrojů v organizaci.

Zdroj: vlastní zpracování podle HISLOP, Donald. *Knowledge Management in Organizations, a critical introduction*. Oxford University Press, 2013, s. 52.

Níže uvedené schéma č. 2 Vytváření znalosti okolními prvky poukazuje na tvorbu explicitních znalostí z tacitních v procesu externalizace a názorně dokládá, že management znalostí i znalostní řízení musí zahrnovat nejen získávání a uchovávání znalostí, ale i jejich rozšiřování, transfer a kontinuitu; a že základem úspěšnosti tohoto procesu je důvěra a vzájemné porozumění.

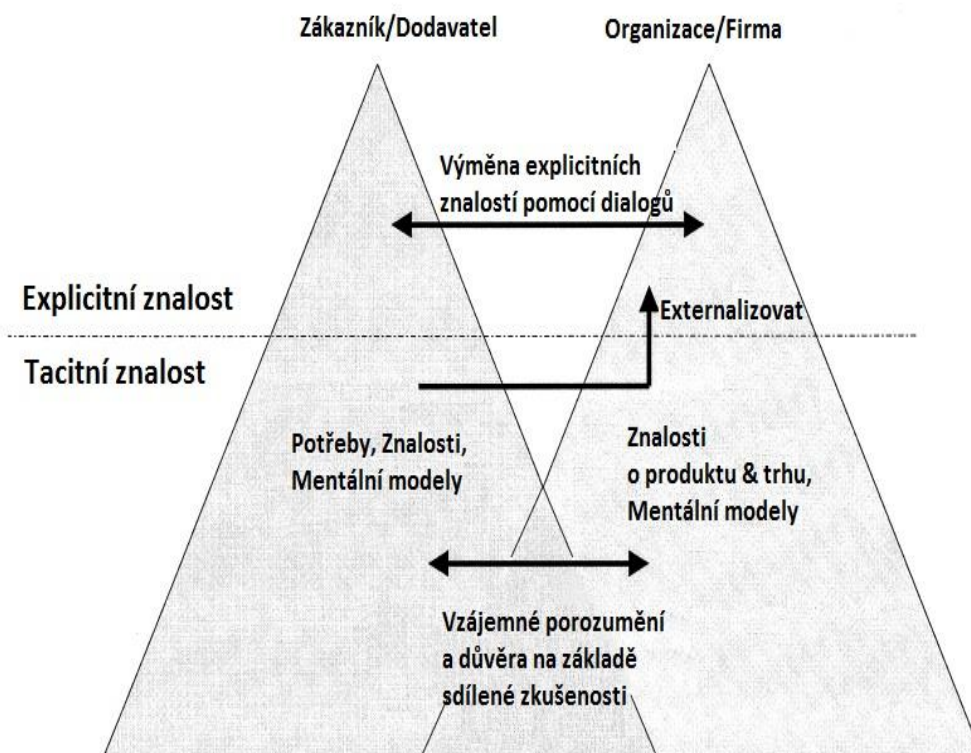
¹ Národní program reforem České republiky [online]. [cit. 2012-19-06]. Dostupné z: www.vlada.cz/scripts/file.php?id=92896. S. 55.

² HANSEN, M.; NOHRIA, N. a TIERNEY, T. What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*. 77/2:106. 1999.

³ HUNTER, L.; BEAUMONT, P. a LEE, M. Knowledge Management Practice in Scottish Law Firms. *Human Resource Management Journal*. 12/2, pp. 4-21, 2002.

⁴ McDERMOTT, R. a O'DELL, C. Overcoming Cultural Barriers to Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*. 5/1, pp. 76-85, 2001.

Schéma č. 2 Vytváření znalosti okolními prvky



Zdroj. Vlastní zpracování dle NONAKA, Ikujiro, Toyama RYOKO a Konno NOBORU. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. 2000, Long Range Planning, 33, pp. 5-34, s. 13.

Základní předpoklady výše uvedeného procesu, otázky důvěry a kvalitní komunikace, kterou lze považovat za důležitý předpoklad vzájemného porozumění, byly předmětem pilotního výzkumu v Policii České republiky, který byl uskutečněn v rámci Projektu vědecko-výzkumného úkolu č. 4/3 „Systém řízení státních organizací, jeho charakter a základní problémy“, který byl součástí Integrovaného úkolu č. 4 na léta 2010-2015, realizovaného na Policejní akademii České republiky v Praze.

Výsledky pilotního výzkumu formou dotazníkového šetření (150 respondentů, návratnost 146 dotazníků) pro otázky: 1. Máte důvěru ke svému vedoucímu; 2. V Policii České republiky je cíleně vytvářeno prostředí důvěry; 3. Komunikace v Policii České republiky je kvalitní; byly následující:

1. 67 % respondentů kladně odpovědělo na otázku důvěry ke svému vedoucímu, 7,5 % odpovědělo neutrálně a 25,5 % se vyjádřilo negativně;
2. 7 % respondentů kladně odpovědělo na otázku cíleného vytváření prostředí důvěry v Policii České republiky, 13 % odpovědělo neutrálně a 80 % se vyjádřilo negativně;
3. 15 % respondentů kladně odpovědělo na otázku kvalitní komunikace v Policii České republiky, 12 % odpovědělo neutrálně a 73 % se vyjádřilo negativně.

Pilotní výzkum vybraných základních předpokladů úspěšného managementu znalostí a znalostního řízení v Policii České republiky prokázal, že kvalita tohoto

procesu může být negativně ovlivněna prostředím (ne)důvěry v rámci celé organizace a kvalitou komunikace.

Pro zajištění kvalitního výkonu činnosti policie je třeba vytváření prostředí důvěry a kvalitní komunikace jak zdola (od a uvnitř jednotlivých útvarů až po Policejní prezidium České republiky, Ministerstvo vnitra České republiky a vládu), tak i shora. Je třeba zároveň zajistit, aby se neopakovaly situace z minulých let,¹ kdy: „na Policii České republiky byly předávány kompetence z úrovně mezinárodních dohod a vládních strategií, ale nebyly k tomu vyčleněny odpovídající lidské a finanční zdroje a naopak docházelo ke snižování rozpočtu; a bez zásadních změn bezpečnostní situace, úkolů a postavení policie docházelo ke změnám směřování organizace“.

Měření dosahování cílů metodou Balanced Scorecard

Pro měření výkonnosti a dosahování cílů bylo hlavně v podnikatelské sféře vyvinuto větší množství metod. Největšího světového rozšíření a současně aplikovatelnosti metody na organizace různého zaměření a druhu a na různých organizačních stupních dosáhla metoda, kterou její autoři Kaplan a Norton² nazvali Balanced Scorecard (dále BSC).

Metoda BSC svoji variabilitou našla mimo podnikatelskou sféru uplatnění ve strategickém řízení měst a regionů, škol, nemocnic, muzeí a současně také u policie.³ Byly do ní aplikovány specifické odlišnosti jednotlivých organizací a je vhodná pro měření dosahování priorit Policie České republiky. Do struktury priorit Policie České republiky pro rok 2016⁴ byla zahrnuta oblast vnitřní bezpečnosti resp. jejího poslání (bezpečnost obyvatel zejména s ohledem na terorismus a migraci; běžná kriminalita; bezpečnost silničního provozu, návaznost na priority minulého období: drogová problematika, KOBRA, zajišťování výnosů z trestné činnosti, kyberkriminalita, extremismus, divácké násilí) i oblast fungování a funkčnosti organizace resp. oblast obecného řízení organizace (audit národní bezpečnosti, Bílá kniha Policie ČR, systemizace a standardizace specifického majetku, strategie řízení lidských zdrojů).

Metoda BSC pracuje se třemi skupinami údajů. První skupinu nazvali autoři perspektivami a tvoří klíčové strategické oblasti organizace. Počet perspektiv by se

¹ Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020 [online]. [cit 13. 12. 2016]. Dostupné z: <http://www.gabal.cz/userfiles/File/Koncepce.pdf>

² KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.

³ KJELL, E. The BSC of the Swedish Police Service: 7000 officers in total quality management project. *Total Quality management*. 2001, 12(7-8), pp. 958-966.

CARMONA, S., GRÖNLUND, A. Measures vs. action: The balanced scorecard in swedish law enforcement. *International Journal of Operations & Production Management*. 2003. Vol. 23 Issue 12, pp. 1475-1496.

RENTER, R. Strategische Steuerung mit der BSC: Presentace na Europäischer Polizeikongress, Berlin, 30. Januar, 2008 [online]. In: [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: www.european-police.eu/

⁴ Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020 [online]. [cit 13. 12. 2016]. Dostupné z: <http://www.gabal.cz/userfiles/File/Koncepce.pdf>

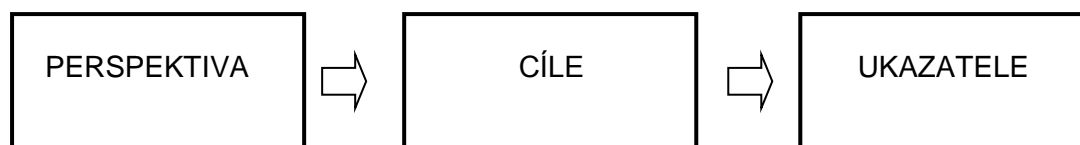
měl pohybovat v rozmezí 3-5. Švédský zákon o vymahatelnosti práva, který ukládá policii zodpovědnost za tuto vymahatelnost,¹ stanovuje čtyři perspektivy:

- úspěšnosti, která vyplývá z otázek, co chceme dosáhnout, kdy chceme dosáhnout cíle, jak budeme měřit náš pokrok;
- zaměstnanců, se zaměřením na oblasti odpovědnosti, autonomie, angažovanosti a uspokojení z práce;
- zdrojů, především finančních, osobního rozvoje, úrovně schopností pracovníků a investic do technologií;
- občanů, se zaměřením na snížení kriminality a zvýšení bezpečnosti.

V českém prostředí² by připadaly v úvahu perspektivy uspokojení zájmových skupin, efektivnosti procesů a práce policistů (motivace a profesionalita). Čtvrtá perspektiva by mohla vyjadřovat specifika pracoviště, regionu, města apod.

Druhou skupinou údajů jsou konkrétní strategické cíle, které jsou obvykle vyjadřovány v procentech změn (zvýšení spokojenosti občanů, snížení počtu dopravních nehod, snižování nákladů). Ve třetí skupině jsou uvedeny ukazatele (metriky) pro každou perspektivu. Počet ukazatelů by se měl pohybovat od optimálních tří do maximálních pěti. Ukazatele jsou postaveny buď na statistických údajích, nebo na zjišťování na vzorku respondentů (např. spokojenost občanů s prací policie, spokojenost zaměstnanců).

Schéma 3 Princip metody Balanced Scorecard



Zdroj: vlastní dle KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2000.

Metoda Balanced Scorecard umožňuje rozpis a rozložení cílů na nižší organizační úrovně a promítnutí specifik do nich. Současně ji lze využít pro odměňování především manažerů, kteří budou za dosahování cílů odpovědní.

Závěr

Problematika strategického managementu je pro Policii České republiky v současné době zásadní mimo jiné i proto, že v minulých letech byly schvalovány pouze krátkodobé cíle.

Strategický management, a zahraniční zkušenosti to dokazují, je účinným nástrojem pro zvyšování efektivnosti práce policie při omezených disponibilních zdrojích. Při jeho zavádění je možné aplikovat některé postupy, které se osvědčily

¹ CARMONA, S., GRÖNLUND, A. Measures vs. action: The balanced scorecard in swedish law enforcement. *International Journal of Operations & Production Management*. 2003. Vol. 23 Issue 12, pp. 1475-1496.

² ZUZÁK, R. Použití metody Balanced Scorecard v policejním strategickém managementu. In: *Security - the key requirement of the present*. Bratislava: 2016, s. 257-264. ISBN 978-80-8054-675-5.

v podnikatelské sféře a v zahraničí, ale je nutné vždy akceptovat určitá specifika, s jejichž řešením jsou spojeny určité problémy. Uvědomění si specifík a volba vhodných postupů umožní dosahování základních cílů policie a uspokojení důležitých relevantních zájmových skupin.

Literatura

- BAYLEY, D. H., *Changing the guard: Developing democratic Police abroad*. New York: Oxford University Press, 2005. ISBN 978-0195189759.
- CARMONA, S., GRÖNLUND, A. Measures vs. action: The balanced scorecard in swedish law enforcement. *International Journal of Operations & Production Management*. 2003. Vol. 23 Issue 12, pp. 1475-1496.
- DAVIS, R. C. Introduction: the use of policing indicators in the developing world. *International Journal of Police Science & Management*. 2010, 12 (Number 2): pp. 140-154.
- HANSEN, M.; NOHRIA, N. a TIERNEY, T. What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*. 77/2:106. 1999.
- HISLOP, Donald. *Knowledge Management in Organizations a critical introduction*. Oxford University Press, 2013. ISBN 978-0-19-969193-7.
- HUNTER, L., BEAUMONT, P. a LEE, M. Knowledge Management Practice in Scottish Law Firms. *Human Resource Management Journal*, 12/2:4-21. 2002.
- HOLGERSSON, Stefan a Petter GOTTSCHALK. Police officers' professional knowledge. *Police Practice & Research*: Dec 2008, Vol. 9, Issue 5, pp. 365-377. ISSN 15614236.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
- KING, William R. Knowledge Management and Organizational Learning. *Annals of Information Systems* 4, DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1_1. *Springer Science+Business Media*, LLC 2009. [online]. [cit 28. 7. 2014]. Dostupné z: http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf
- KJELL, E. The BSC of the Swedish Police Service: 7000 officers in total quality management project. *Total Quality management*. 2001, 12(7-8), pp. 958-966.
- Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020 [online]. [cit 13. 12. 2016]. Dostupné z: <http://www.gabal.cz/userfiles/File/Koncepce.pdf>
- MASTROFSKI, S. D. *Policing for People. Ideas in American Policing*. Washington, DC: Police Foundation, 1999.
- McDEMOTT, R. a O'DELL, C. Overcoming Cultural Barriers to Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 5/1>76-85. 2001.
- Metodika přípravy veřejných strategií [online]. [cit. 2015-12-03]. Dostupné z: www.mmr.cz.
- MOORE, M. H.; BRAGA, A. *The "bottom line" of policing. What citizens should value (and measure!) in police performance*. Police executive research forum, 2003. ISBN 1-878734-77-6.
- NONAKA, Ikujiro, Toyama RYOKO a Konno NOBORU. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creatiion. 2000, *Long Range Planning*, 33, pp. 5–34. [online]. [cit 13. 10. 2012]. Dostupné z: <http://www.ai.wu.ac.at/~kaiser/literatur/nonaka-seci-ba-leadership.pdf>

- RENTER, R. Strategische Steuerung mit der BSC: Presentace na Europäischer Polizeikongress, Berlin, 30. Januar 2008 [online]. In: [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: www.european-police.eu/
- SEBA, Ibrahim, Jennifer ROWLEY. Knowledge management in UK police forces. *Journal of Knowledge management*. Vol. 14. NO 4 2010, pp. 611-626.
- Národní program reformem České republiky [online]. [cit. 2012-19-06]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/scripts/file.phpid=92896>.
- ZUZÁK, Roman. Použití metody Balanced Scorecard v policejním strategickém managementu. In: *Security – the key requirement of the present*. Bratislava: 2016, s. 257-264. ISBN 978-80-8054-675-5.

