

JUDr. Petra Hofmanová  
Policejní akademie České republiky v Praze  
studentka doktorského studijního programu

## Psychologické aspekty práce policejního manažera

### Anotace

*Mezi klíčové kompetence policejního manažera při výkonu jeho pracovní pozice patří nesporně sociální kompetence. Jednu z nich představuje schopnost a dovednost efektivně komunikovat. Jaká jsou specifika manažerské komunikace v podmínkách Policie České republiky a jaké jsou jejich zdroje? Co lze považovat za efektivní komunikaci policejního manažera a jaké další prvky sociální kompetence jsou důležité pro práci s příslušníky Policie České republiky? Jak hodnotí svoji připravenost v oblasti efektivní komunikace, motivace a stimulace, hodnocení či ovlivňování policejní manažerů? A jak jejich podřízení? Jak lze zvyšovat připravenost policejních manažerů v naznačených oblastech? Hledání odpovědí na tyto a další otázky související nejen s efektivní komunikací manažerů v podmínkách Policie ČR je předmětem empirického šetření, realizovaného autorkou při zpracování její disertační práce. V článku jsou publikována teoretická a metodologická východiska, jakož i dílčí výstupy a zjištění autorky z provedeného empirického šetření.*

### Úvod

Téma Psychologické aspekty práce policejního manažera je obsahem disertační práce autorky, která vzniká na základě aktuální potřeby policejní praxe zmapovat a analyzovat stávající úroveň sociální kompetence policejních manažerů jako výchozího předpokladu pro optimalizaci jejich přípravy v této oblasti.

Současná doba s sebou přináší určitou personální nestabilitu v řadách bezpečnostního sboru – Policie České republiky (dále i „policie“). V roce 2020 skončilo služební poměr celkem 1 817 policistů, v roce 2021 odešlo „do civilu“ dokonce 2 559 policistů.<sup>1</sup> Za pozornost stojí fakt, že za prvních 6 měsíců roku 2022 skončilo služební poměr již 1078 policistů, tedy lze zřejmě očekávat podobné (ne-li vyšší) výsledné číslo, jako v roce 2021.

Policejní manažeré musí i s personálním podstavem zajistit chod řízeného útvaru, musí organizovat výkon služby tak, aby byly splněny hlavní úkoly policie jako celku i cíle konkrétního organizačního článku. Současně ale musí dostát zákonným mezím týkajícím se fondu doby služby, služby přesčas nebo služební pohotovosti, musí umožnit svým podřízeným čerpání dovolené apod. Práce s lidmi tak nabývá na důležitosti, neboť řízení policisté stále jsou a vždy budou tou hybnou silou, která vede

---

<sup>1</sup> K 30. 6. 2022 byl tabulkový stav Policie České republiky 45 665 služebních míst, celková obsazenost těchto míst činila 87 %. K 1. 1. 2022 byla celková obsazenost služebních míst v policii 88 %, tedy počet sloužících policistů za první půlrok 2022 klesl. Do služebního poměru nastoupilo za 6 měsíců roku 2022 celkem 871 příslušníků, ale ukončilo jej 1 078 policistů. V roce 2021 byl tabulkový stav stejný, náborem bylo do služebního poměru 2 262 policistů, ale ukončilo jej 2 559 policistů.

celou policii k plnění zákonem daných cílů a úkolů. S tím ovšem souvisí také znalosti, schopnosti, vědomosti a zkušenosti jak řízených, tak řídících policistů.

Statistiky Policejního prezidia ČR<sup>1</sup> ukazují, že v letech 2017–2021 skončilo služební poměr vždy více než 30 % ze všech odcházejících policistů ve věku mezi 40–49 lety, narůstající tendenci mají v tomto období odchody policistů ze služebního poměru ve věku mezi 50–59 lety (od 18 % v roce 2017 po 38 % v roce 2021). Naopak – u mladších policistů ve věku 19–29 a 30–39 let je relativně setrvalý stav, například v roce 2021 skončilo služební poměr vždy jen 7 % dané kategorie z celkového počtu odcházejících policistů. S údaji o věku policistů končících služební poměr korespondují i procenta policistů odcházejících ze služebního poměru v posledních 5 letech na vlastní žádost podle doby služby. Největší procentuální zastoupení mají zkušení policisté s dobou služby mezi 25 a 29 lety (průměrně 24,8 %), následování skupinou policistů s dobou služby 20–24 let (průměrně 17,8 %) a 30 a více odsloužených let (15,2 %). Řady policie tedy v posledních pěti letech opouštějí většinou policisté, kteří by mohli převzít vedoucí služební místa a své zkušenosti využít při řízení organizačních článků policie. Disponují odborností, ale i zkušenostmi s chodem a organizací policejního výkonu služby. I když ne každý zkušený a délesloužící policista může nebo chce být manažerem, rozhodně může i jako řízený policista být velkou oporou pro vedoucího policistu.

Téma a obsah tohoto článku vychází z požadavků, které jsou kladeny na vedoucí policisty všech řídicích úrovní právě v kontextu se situací, ve které se policie aktuálně nachází. Pokud se většina krajských ředitelství policie potýká s podstavem příslušníků<sup>2</sup> a ze služebního poměru odchází poměrně velký počet zkušených policistů, především na základních organizačních článcích policie (obvodní oddělení, dopravní inspektoráty, oddělení hlídkové služby územních odborů policie krajských ředitelství) tak logicky tvoří velké procento sloužících policisté mladí, méně zkušení. Proto roste význam práce vedoucích policistů, kteří jsou odpovědní za zajištění bezproblémového chodu řízeného oddělení či odboru policie, za plánování a organizaci služby, ale také za práci s lidmi, tedy s tím nejcennějším, co každá organizace má.

Klademe si otázku, *jak důležité jsou psychologické aspekty v každodenní činnosti policejního manažera*, tedy do jaké míry je významná práce s podřízenými zejména ve smyslu komunikace, ale také motivace a stimulace, ovlivňování či hodnocení, a to i ve srovnání s dalšími manažerskými činnostmi.

V oblasti managementu, sociální psychologie i psychologie práce je zpracováno mnoho odborných publikací, které se týkají řízení lidských zdrojů, vůdcovství, úkolování, stimulování a hodnocení podřízených, komunikace, a to především v civilním prostředí.

Specifické téma policejní manažerské činnosti se objevuje v řadě prací studentů a pracovníků Policejní akademie ČR v Praze (např. Kovařík 2003, Hrvolová 2007, Slabý 2010, Kupka 2011, Kropáč 2013 – podrobněji viz seznam literatury), které se

---

<sup>1</sup> Početní stavy Policie ČR – statistika Policejního prezidia ČR. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/hpplzikti/op/oppa/SitePages/DomovskaStranka.aspx>

<sup>2</sup> Největší podstav mají k 30. 6. 2022 KŘP Karlovarského kraje (obsazenost 84 %), hl. m. Prahy (85 %), Libereckého (86 %), Ústeckého (86 %) a Středočeského kraje (87 %).

zaměřily na spokojenost policistů a s tím spojenou motivaci, kompetence policejních manažerů či komunikaci v policii.

Snažíme se tedy propojit teorie a poznatky z civilních organizací s popisem a zkušenostmi z práce policejních manažerů a s výzkumy provedenými na tato témata v policii, která je do určité míry speciálním prostředím. Ze zákona číslo 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších změn a doplnění, je policie jednotným ozbrojeným bezpečnostním sborem, činnost všech policistů je vázána právními předpisy a interními akty řízení. Úkoly policie nejsou spojeny s cílem zisku a prosperity, ale s ochranou bezpečnosti osob a majetku a veřejného pořádku, neboť policie slouží veřejnosti, jejíž důvěra je pro ni důležitá.

O policii se často hovoří jako o „polovojenské“ organizaci, kde jsou hlavním nástrojem vedoucích policistů služební předpisy a rozkazy. To je dáno charakterem služby, upraveným zákonem číslo 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších změn a doplnění, pro který je služební poměr označován jako specifický zaměstnanecký vztah veřejnoprávní povahy (s mnoha oprávněními příslušníků bezpečnostních sborů jsou spojeny podmínky služby a povinnosti příslušníků, kteří jsou ve vzájemném vztahu nadřízenosti a podřízenosti stanoveném organizačním řádem daného bezpečnostního sboru).

**Cílem tohoto textu** je prezentovat dílčí výsledky výzkumu, který byl zaměřen na *zjištění postojů policejních manažerů i jejich podřízených k významu a úrovni sociální kompetence v policii*. Výsledky výzkumu a zjištění z něj představují poznatkovou bázi pro *návrh opatření k rozvíjení sociální kompetence policejních manažerů*, zejména tedy pro návrh forem a metod vzdělávání a výcviku v této oblasti.

Pro účely tohoto textu jsou pojmy *policejní manažer*, *vedoucí policista* nebo *vedoucí příslušník* chápány jako synonyma, přičemž (pokud nejsou blíže upřesněny), znamenají příslušníky policie všech řídicích úrovní podle organizace Policie České republiky.<sup>1</sup>

## **Teoretická a metodologická východiska**

Management i sociální psychologie a psychologie práce a organizace se snaží dlouhodobě o *podání charakteristiky manažera*, o specifikaci žádoucích vlastností, znalostí, vědomostí a dovedností, přičemž výsledkem je mnoho teorií jak o manažerských kompetencích, manažerských funkcích a manažerských rolích, tak o manažerských stylech řízení.

Tak například Zdeněk Kropáč (2013) předložil nejčastěji uváděné klasifikace manažerských kompetencí a zabýval se jejich systematickým tříděním. Mimo jiné uvádí (s. 54), že přes rozdílnosti pojetí se všichni autoři více či méně shodují v tom, že chápou *kompetence (v obecném pojetí) jako schopnost se učit a celoživotní proces učení jako nepostradatelnou podmínkou pro získávání a rozvoj kompetencí*. Vyvozuje požadavky na vědomosti, znalosti a dovednosti policejních manažerů, identifikuje a popisuje klíčové kompetence policejních manažerů tří řídicích úrovní a sestavuje je do kompetenčního modelu. V jeho pojetí (s. 201 an.) tak kompetenční model klíčových kompetencí policejních manažerů tvoří koncepční kompetence, odborná

---

<sup>1</sup> Pokyn policejního prezidenta číslo 212/2020, kterým se stanoví zásady systemizace služebních a pracovních míst v Policii České republiky (příloha číslo 1).

kompetence, manažerská kompetence a sociální kompetence. *Sociální kompetence* (s. 206 an.) v sobě nese sociální inteligenci jedince, jeho sociální dovednosti, řadí se sem tedy znalost sebe sama, schopnost zvládat emoce a vnímat emoce jiných lidí, schopnost motivovat sám sebe, umění pohybovat se v sociální interakci s druhými lidmi. Z Kropáčovy charakteristiky sociální kompetence lze vybrat např. sebereflexi, empatii, asertivitu, schopnost práce ve skupině, komunikativnost (umění verbální i neverbální komunikace, ale také schopnost naslouchat) nebo schopnost řešit konflikty.

Bedrnová (2017, s. 427) zase uvádí, že „v našich podmínkách se tedy vžilo členění na kompetenci profesní a sociální“. Podle ní sociální kompetence jako přiměřené praktické zvládnutí sociální reality dovoluje člověku, aby dosáhl většího úspěchu – nad profesní uplatnění. U manažerů, kteří vykonávají řídicí činnost, vidí sociální kompetenci ještě významněji, podstatou jejich práce je totiž práce (jednání) s lidmi. Manažer musí být schopen ve své interpersonální roli schopen motivovat ostatní, efektivně jednat a přesvědčovat.

Navázat na výše uvedené můžeme i názorem uznávaného amerického autora Petera F. Druckera, který definoval základní činnosti manažera, do kterých mimo jiné zařadil motivování, komunikování, hodnocení a rozvíjení schopností (Hroník, 2008, s. 31). Kanadský autor Henry Mintzberg vymezil informační, interpersonální a rozhodovací role manažera, v nichž lze nalézt, mimo jiné, roli šířitele informací a roli mluvčího, tedy schopnost komunikovat jak uvnitř, tak vně organizace, roli vůdce ve smyslu koordinátora, vůdce lidí a kontrolora (Hroník, 2008, s. 31 an.).

V managementu i psychologii se tedy prolínají různé názory a přístupy, všechny jsou ale vedeny snahou definovat manažera jako člověka, který by měl mít určité znalosti, vědomosti a dovednosti, které mu pomohou v řízení a vedení lidí v organizaci. Jeho každodenní činnosti pomáhají organizaci dosahovat cílů dílčími kroky a úkoly, které vykonávají jemu podřízení pracovníci. Ti budou postupovat ve své práci kvalitně a odpovědně tehdy, budou-li spravedlivě hodnoceni a odměňováni, ale také sami co nejvíce motivováni k dosahování cílů, a to nejen cílů organizace, ale i svých vlastních. Jejich vztah k práci je významný, stejně jako jejich pracovní spokojenost, kterou se rovněž mnoho autorů zabývá (např. Kovařík 2003, Potužníková 2017, Vlášková 2021). Vše výše uvedené platí pro manažery obecně, ale samozřejmě lze poznatky přiměřeně využít i pro práci manažerů policejních.

Zdeněk Kovařík (2003) na základě výzkumu provedeného mezi všemi policisty v České republice v letech 1995-1996 a 2001-2002 uvádí, že kvality řídicích pracovníků mají významnou funkci při ovlivňování vztahu policistů ke službě. Zabýval se mimo jiné vztahy policistů ke svým nejbližším nadřízeným, kdy se na nejvyšší úroveň hodnocení dostaly vlastnosti nadřízených „slušnost v řeči“, „chování v době mimo službu“, „slušnost a kulturnost v chování“, „ochota poradit a pomoci ve službě“. Poměrně vysoko bylo hodnoceno i „porozumění při osobních problémech“ či „kontrola činnosti podřízených“, ve zlatém středu se umístila charakteristika „všeobecné vzdělání a rozhled“.

Na druhém pólu (nejníže) stály vlastnosti „bohatost zájmů a kulturnost“, „úroveň hodnocení práce jiných“, „blízkost přístupu k lidem“, „úroveň organizování práce“ a „zastání se podřízených“. Když Kovařík dále rozdělil sledované položky (charakteristiky řídicích policistů) do čtyř skupin, vznikla *skupina nazvaná „sociální*

kompetence“ (v ní např. blízkost vztahu k podřízeným, porozumění při osobních problémech, ochota poradit a pomoci ve službě, ad.), dále skupina „vnější společenské chování“ (např. slušnost a kulturnost v chování, způsob vyjadřování, chování v době mimo službu či klidnost a ovládání se v jednání) a skupina „řídící kompetence“ (úroveň hodnocení práce jiných, úroveň organizování práce, kontrola činnosti podřízených, aj.).

Poslední skupina jsou „intelektuální a odborné kompetence“ (úroveň odborných vědomostí, všeobecné vzdělání a rozhled a bohatost zájmů a kulturnost). Podřízení policisté totiž hodnotí nejen to, jací jsou jejich vedoucí v čistě odborném směru, ale také to, *jaký je mezi nadřízenými a podřízenými osobní vztah, jak se vedoucí projevují ke svým podřízeným jako k lidem*. Podle Kovaříkova výzkumu dávají podřízení policisté přednost lidské dimenzi svých nadřízených, což je v souladu s dlouho známými závěry sociální psychologie. Vztah podřízených s nadřízenými a vztahy mezi spolupracovníky navzájem se ukázaly být velmi důležitým faktorem pro celkovou spokojenost policistů ve službě, resp. pro formování vztahu policistů ke službě. Jedním ze závěrů Kovaříkova výzkumu týkajícího se vztahu policistů ke službě bylo to, že „personální politika, uplatňovaná v rámci policie, by s ohledem na dosažené výsledky měla aktivněji usilovat o hlubší postižení sociálně psychologických souvislostí výkonu policejní služby a z nich vyvěrajících objektivních potřeb cestou vědeckovýzkumných aktivit, které by byly promyšleně usměřňovány a koordinovány“.

Velmi podobný byl u sledované problematiky (vztahy nadřízených a podřízených, důležité schopnosti a charakteristiky vedoucích policistů, vzdělávání vedoucích policistů) výsledek výzkumu zveřejněný v původním vědeckém článku Lukáše Miklase a Zdeňka Kovaříka (2018). Tento článek se věnoval policejním manažerům a jejich poznáním, vzděláváním, schopnostmi a dovednostmi, které mohou vést k efektivnímu řízení a vedení v rámci policie. Aby mohl v rámci Policie České republiky efektivní styl řízení a vedení fungovat, musí být vypracován takový profesní profil vedoucího policisty podle řídící úrovně, který bude funkční ve specifické organizaci, kterou policie je a která nemůže beze zbytku přebírat manažerské principy a zásady z jiných typů organizací. Z výzkumu vyplynulo, že model profesního profilu vedoucích policistů má pět faktorů, kterými jsou řídící kompetence, psychická odolnost, sociálně komunikační kompetence, odborná kompetence a mravní kompetence.

Pokud jde o řídící kompetence, výzkum ukázal, že podřízení nemají rádi chaotické řízení, vyzdvihují takové kompetence vedoucích, které vedou k organizačnímu klidu v řídicí činnosti. Hned v závěsu za řídicími kompetencemi jsou podle výzkumu mezi policisty kompetence psychické odolnosti, což autoři přičítají tomu, že v rámci policie se více než v civilních organizacích vyskytují záporné vlivy, působící negativně na psychiku nadřízených i podřízených. Sociálně komunikační kompetence jsou významné pro působení nadřízených na podřízené a výsledky výzkumu v tomto směru jasně ukázaly na nutnost připravovat se na roli vedoucího i v tomto sociálním (sociálně psychologickém) směru. Odborné kompetence nelze přehlížet u vedoucích v žádném oboru lidské činnosti.

I v profesním profilu vedoucího policisty je jeho odbornost důležitá. Konečně pak mravní kompetence vyjadřují nezbytnou podmínku, když každý policista, i ten vedoucí, si autoritu u občanů získává mimo jiné slušným chováním. Takto sestavený profesní profil vedoucího policisty (v pojetí autorů šlo o vedoucí obvodních oddělení policie)

odpovídá požadavkům policie jako specifické organizace, ale chyběly v něm více propracované sociální kompetence vedoucích, lidské vztahy nadřízených a podřízených. Proto se v závěru autoři odkazují na výsledky dřívějšího Kovaříkova výzkumu popsané shora, kdy *dominantním faktorem profesního profilu vedoucích policistů je faktor sociální kompetence*.

Lenka Vlášková (2021) se zabývala spokojeností s výkonem policejní práce, přičemž mimo jiné popsala nevyhnutelnost využití psychologických poznatků při práci manažerů s lidmi, nutnost zabývat se nejen nábořem a prací se začínajícími policisty, ale také stabilizovat (udržet si) ty stávající. *Pro práci manažerů s lidmi je podle Vláškové nezbytné prohlubovat tzv. soft skills*, aby uměli komunikovat se svými podřízenými, reagovat na jejich potřeby, korigovat způsob přístupu k nim či zvládat komunikačně náročné situace. I ona zmiňuje výše popsaný Kovaříkův výzkum, který spojuje kvality vedoucích se vztahem policistů ke službě.

S využitím dřívějších výzkumů, zveřejněných publikací jak z civilního, tak z policejního prostředí, a na základě dlouholetých zkušeností s výkonem služby v policii jsme přistoupili *ke stanovení výzkumného problému a výzkumných otázek týkajících se psychologických aspektů práce vedoucích policistů*. **Pro účely výzkumu jsme použili rozdělení schopností, znalostí, vědomostí a dovedností policejních manažerů do čtyř skupin kompetencí – odborná, sociální, mravní a řídicí.** Pod pojmem *odborná kompetence* rozumíme znalosti a schopnosti v odborné oblasti, tedy rozumění problematice, která je hlavní náplní činnosti policistů na jím řízeném organizačním článku. *Mravní kompetencí* myslíme schopnost být morálním vzorem a přirozenou autoritou, tedy mít charakter, být osobním příkladem, být čestným v jednání a důvěryhodným. *Řídicí schopností* rozumíme umění plánovat, operativně řídit, organizovat, ale také kontrolovat práci. Konečně pak **sociální kompetencí** rozumíme naše stěžejní téma psychologických aspektů v práci vedoucích policistů (v literatuře označované zpravidla jako sociálně psychologické kompetence, soft skills nebo měkké manažerské dovednosti), tedy umění jednat s lidmi a vést je, umění komunikace, umění stimulovat je k dosahování cílů, znát jejich potřeby a tím i motivaci ke službě, ovlivňovat je správným směrem v pracovním kolektivu, ale také hodnotit a řešit konflikty. Toto dělení a charakteristiku používáme v dalším textu.

## Výzkumný problém

Úloha vedoucích policistů, a to na všech úrovních řízení v organizaci policie, je velmi významná nejen pro dosahování kvalitních výsledků policejních útvarů ve výkonu služby a naplňování cílů a priorit policie, ale také pro pracovní spokojenost policistů ve službě. Policie je jednotným ozbrojeným bezpečnostním sborem s polovojenskou organizací a běžně doporučené (civilní) postupy a manažerské nástroje pro řízení a vedení lidí nelze vždy a beze zbytku využít. Lze i v takové organizaci, často stojící na direktivním způsobu řízení charakterizovaném služebními předpisy a rozkazy, považovat sociální kompetence za důležitý faktor osobnosti vedoucího policisty? Jakou roli hraje sociální kompetence vedoucích policistů vedle jejich odborné, řídicí a mravní kompetence?

## Objekt, předmět, cíl a úkoly výzkumu

**Objektem výzkumu** je výkon pozice policejního manažera a jeho optimalizace.

**Předmětem výzkumu** jsou názory vybraného souboru policejních manažerů, které se vztahují k významu sociální kompetence, která ovlivňuje výkon vedoucí funkce a vztahy na pracovišti, a ke klíčovým aktivitám při výkonu služby policejního manažera. Současně jde ve výzkumu i o názory řízených policistů, jejichž výkonnost a pracovní spokojenost má s činností nadřízených – policejních manažerů úzkou spojitost.

### Cíl výzkumu:

- získat poznatky k psychologickým aspektům práce policejních manažerů a specifikovat jejich význam (význam sociální kompetence) pro řídicí práci.

### Základní úkoly výzkumu:

- a) Zjistit význam sociální kompetence vedle odborné, řídicí a mravní kompetence na řízený kolektiv z pohledu řídicího a řízeného.
- b) Stanovit poměr mezi důležitostmi sociální kompetence a odborností policejního manažera pro řídicí práci.
- c) Ověřit výzkumné předpoklady cestou dotazování, analýzou dokumentů a matematicko-statistickou analýzou získaných údajů.

### Empirický výzkum

Za účelem zjištění významu sociální kompetence v práci policejního manažera jsme zvolili smíšený výzkum, tedy propojení kvalitativního a kvantitativního přístupu. *Výzkum byl zpracován za laskavého přispění a s pomocí odborných rad dr. Zdeňka Kovaříka, CSc.*

První fází výzkumu byla *tvorba dotazníku*. Nezbytnou součástí byl rozbor činností policejního manažera ve vztahu k různým řídicím úrovním v organizaci policie. K tomu byly využity kromě zákona číslo 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, některé interní akty řízení.<sup>1</sup> Poznatky z odborné literatury (psychologie, sociální psychologie a management) byly využity ke konkretizaci jednotlivých otázek dotazníku jak pro řízené, tak pro řídicí policisty, aby směřovaly ke stanoveným úkolům a cíli výzkumu.

*Dotazník pro řídicí policisty*, tedy policisty s příplatkem za vedení, sestával z identifikačních otázek (7) směřujících k základním informacím o respondentovi

---

<sup>1</sup> Závazný pokyn policejního prezidenta číslo 100/2012, kterým se provádí některá ustanovení zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Závazný pokyn policejního prezidenta číslo 75/2013 kterým se stanoví rozsah pravomoci služebních funkcionářů jednat a rozhodovat ve věcech služebního poměru příslušníků Policie České republiky. Pokyn policejního prezidenta číslo 212/2020, kterým se stanoví zásady systemizace služebních a pracovních míst v Policii České republiky. Závazný pokyn policejního prezidenta číslo 180/2012 o plnění základních úkolů služby pořádkové policie. Pokyn policejního prezidenta číslo 130/2020 o zajišťování vnitřního pořádku a bezpečnosti. Pokyn policejního prezidenta číslo 103/2013 o plnění některých úkolů policejních orgánů Policie České republiky v trestním řízení.

(např. věk, pohlaví, doba služby, vzdělání, typ řízeného organizačního článku). Následovaly otázky proměnné (37), z nichž některé byly položeny tak, aby na ně mohl respondent odpovědět volně. Na většinu proměnných otázek však byl připraven výběr odpovědí, z nichž odpovídající variantu respondent označil. Proměnné otázky se týkaly více oblastí. Úvodem se respondenti vyjadřovali ke způsobu ustanovení do vedoucí funkce, ke své motivaci a spokojenosti ve službě, ale také k připravenosti na výkon řídicí činnosti. Následovala skupina otázek zaměřená na manažerské styly a kompetence, na atmosféru na pracovišti, na nástroje pro práci s lidmi či na možnosti hodnocení a odměňování.

V *dotazníku pro řízené policisty* byly rovněž identifikační otázky (6), položené obdobně jako u řídicích policistů. Na 26 proměnných otázek odpovídali řízení policisté buď výběrem z nabízených variant, volnou odpovědí, nebo výběrem z nabízené škály hodnocení (hodnotící stupnice). Úvodní skupina otázek se vztahovala k motivaci stát se policistou, ke spokojenosti s výkonem služby, k možnostem vzdělávání a kariérního růstu. Druhá skupina otázek již směřovala k přístupu nadřízených, k jejich kompetencím a charakteristikám, ale také ke způsobu vytváření atmosféry na pracovišti a hodnocení policistů.

Sběr dat byl zajištěn cestou PC programu SharePoint v prostředí intranetu. Odkaz na dotazníky byl rozeslán policistům e-mailem napříč celou republikou, k vyplnění dotazníků tak byla vytvořena anonymita i časový prostor, každý policista měl možnost se rozhodnout, zda dotazník vyplní. Dotazník pak vyplnilo v období květen–červen 2021 celkem 171 řídicích a 726 řízených policistů. Výběrový soubor byl pořízen na základě dostupnosti, proto nelze závěr zobecňovat na základní soubor (má platnost pro daný soubor).

*Řídicích policistů* vyplnilo anonymní dotazník celkem 171, přičemž 90,6 % tvořili muži a 9,4 % ženy. Z hlediska věku byli nejvíce zastoupeni policisté mezi 40 a 45 lety (celkem 34 %), zatímco z hlediska délky trvání služebního poměru v době vyplňování dotazníku se nejvíce řídicích policistů hlásilo k 20 letům ve službě (10,5 %). Pokud však jde o délku výkonu řídicí funkce, nejvíce respondentů do ní bylo ustanoveno v posledních 5 letech (39,9 %). Na dotaz k nejvyššímu dosaženému vzdělání uvedlo 52 % respondentů, že má magisterské vzdělání, následovalo 34,5 % disponujících bakalářským vzděláním. Téměř 41 % respondentů zastává služební místo vedoucího oddělení, 28 % pak místo jeho zástupce. Služební pozici ředitele (nebo vedoucího) odboru drželo 12,3 % respondentů, ostatní nabízená služební místa byla obsazena spíše sporadicky (vedoucí skupiny, zástupce ředitele/vedoucího odboru, jiná funkce s příplatkem za vedení). Konečně pak považujeme za důležitý údaj pozici respondenta v organizační struktuře policie, kdy téměř 51 % řídicích policistů vykonává službu na základním organizačním článku po linii vnější služby (zejména obvodní oddělení, dopravní inspektoráty, oddělení hlídkové služby apod.), více než 18 % je zařazeno na odboru krajského ředitelství policie a více než 11 % na službě kriminální policie a vyšetřování územního odboru policie. Zbylí respondenti uvedli zařazení na základním organizačním článku specializované služby, odboru útvaru s celorepublikovou působností či na službě kriminální policie a vyšetřování krajského ředitelství.

Dotazník vyplnilo také 726 *řízených policistů*, z nichž největší část (44,4 %) je zařazena na základním organizačním článku policie po linii vnější služby, dále pak na službě kriminální policie a vyšetřování územního odboru policie (24,7 %). Více než



80 % respondentů byli muži, délkou služebního poměru byli nejvíce zastoupeni policisté mezi 12 a 20 lety služby. Z celkového počtu respondentů mělo 38,3 % úplné střední vzdělání s maturitou, rovnoměrně byli zastoupeni absolventi vysokých škol, pouze 4,5 % respondentů mělo vyšší odborné vzdělání.

### Základní metodologické hledisko pro analýzu dat z nenáhodných výběrů

Výběrový soubor byl pořízen na základě dostupnosti. Proto nelze závěry zobecňovat na základní soubor; budou mít platnost pouze pro daný výběrový soubor. Z toho vyplývá, že statistická významnost (p-value<sup>1</sup>) pozbývá v tomto případě svůj hlavní význam, lze podle ní jen odhadovat dostatečnost rozsahu výběrového souboru.

Pro ověřování vztahů mezi proměnnými nelze použít statistické testování hypotéz, právě s ohledem na neexistenci náhodného výběru. Pro ověřování vztahů mezi proměnnými bude tudíž využito pojmu „ověřování výzkumného předpokladu“ (tento pojem není omezen podmínkami induktivní statistiky).

Důvodem, proč jsou v rámci empirického výzkumu jeho výstupy posuzovány užitím věcné významnosti, je kladení důrazu na kritické posouzení a praktické využití analýzy dat. Soukup (2013) uvádí, že věcná významnost výsledku znamená, že naměřený rozdíl či zjištěná souvislost je důležitá pro vědecké poznání či praktické účely. Věcná významnost umožňuje rozhodnout, zda o výsledku má smysl polemizovat a zda má praktické důsledky, a to i pro vědecké účely. Ke zjištění, zda je výsledek věcně významný a v jakém rozsahu, se využívají ukazatele, tzv. míry věcné významnosti („effect size“).

### Stanovení kritérií a ukazatelů pro ověřování výzkumných předpokladů

Jako **základní kritérium** pro ověřování výzkumných předpokladů u kategorizovaných proměnných lze zvolit **věcnou významnost reálného rozdílu na úrovni 10 %<sup>2</sup>** mezi adekvátními řádkovými relativními četnostmi v rámci porovnávaných uzlů u klasifikačních stromů (stejně řádky u koncových uzlů klasifikačního stromu, které mají největší heuristický význam).

Jako **pomocný ukazatel** zjištěných věcně významných rozdílů používáme pro **nominální proměnné** asymetrické **Goodmanovo a Kruskalovo tau**, které má přímou procentuální interpretaci. Goodmanovo a Kruskalovo tau vyjadřuje podíl vysvětleného „nomvar“ závislé nominální proměnné ve třídách nominální proměnné nezávislé.

Za situace asymetrického vlivu **nominální proměnné na proměnnou ordinální** bude použit Řehákův koeficient asociace  $\beta$  (ordinální regresní závislosti).<sup>3</sup> Asymetrický

---

<sup>1</sup> Hladina významnosti (p-value) odráží nejen sílu vztahu (míru asociace), ale je v přísné návaznosti na velikost výběrového souboru. Někdy odráží i vliv jiných parametrů. Proto je v rámci náhodného výběru možné mít vztah mezi proměnnými, který vyjadřuje silnou asociaci, ale není statisticky významný. To proto, že rozsah je velmi malý. Na druhou stranu mohou existovat vztahy, které zobrazují extrémně slabou asociaci, ale jsou statisticky velmi významné.

<sup>2</sup> Dosavadní zkušenosti z analýzy dat ukazují, že zjištěný minimální 10% rozdíl v řádkových relativních četnostech je zpravidla doprovázen min. velikostí Cohenova indexu „w“ na úrovni  $w \geq 0,10$ .

<sup>3</sup> Srov. ŘEHÁK, Jan a Blanka ŘEHÁKOVÁ. *Analýza kategorizovaných dat v sociologii*. Praha: Academia, 1986, s. 250.

koeficient  $\beta$  vyjadřuje podíl vysvětleného rozptylu ordinální proměnné B ve třídách nominální proměnné A. Ordinální statistická závislost se projevuje ve změně tvaru podmíněných rozložení nebo posunutí na škále znaku. Měření věcně významného vlivu zabezpečuje symetrický index Cohenovo  $w$ .<sup>1</sup>

Vzhledem k tomu, že asymetrický koeficient tau i koeficient  $\beta$  mají přímou, procentuální interpretaci, lze analogicky přijmout pro jejich interpretaci konvenčně uznávané hodnoty koeficientu  $\omega^2$  (0,01 – malý efekt; 0,059 – střední efekt; 0,138 – velký efekt).<sup>2</sup>

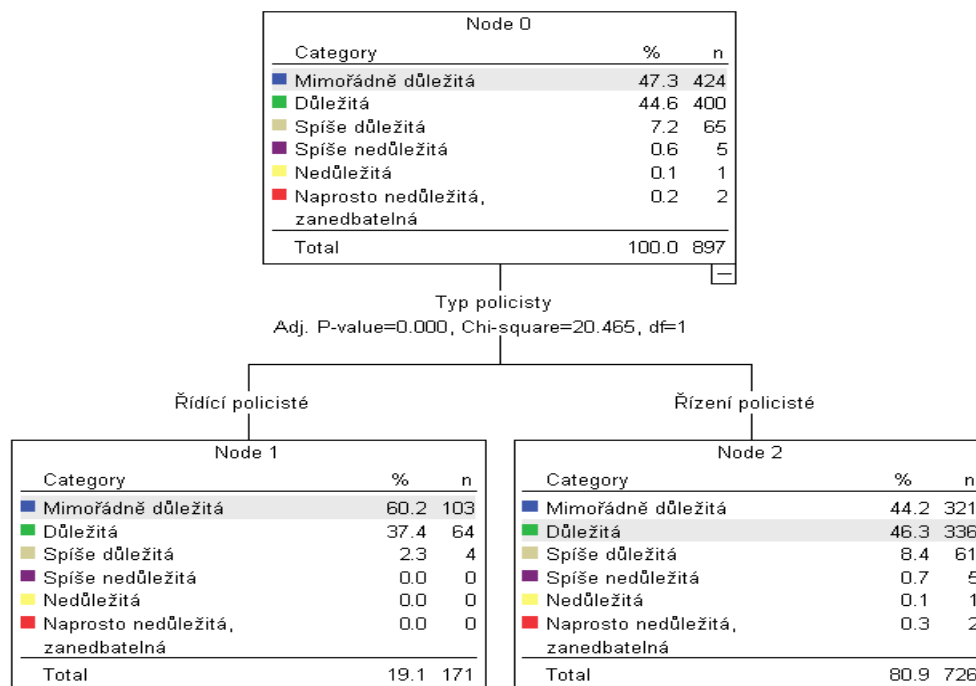
Při porovnání hodnot asymetrických koeficientů asociace respektujeme stanovisko de Vause. Podle něj obecně platí, jestliže Goodman a Kruskalovo tau je vyšší než koeficient  $\beta$ , pak to pravděpodobně signalizuje existenci nominálního statistického vztahu, nikoli ordinálního.<sup>3</sup>

## Ověřování výzkumných předpokladů

### 1) Ověřování výzkumných předpokladů u spojeného výběrového souboru řídicích a řízených policistů (typ policisty)

Obr. 1a): vliv typu policisty na proměnnou P22 - důležitost mravní kompetence vedoucího (zdroj: vlastní)

Napište, jak je podle Vašeho názoru důležitá mravní kompetence vedoucího (schopnost být morálním vzorem - charakter, osobní příklad, čestnost v jednání, důvěryhodnost).



<sup>1</sup> V případě příznivějších hodnot asymetrických koeficientů asociace (tau,  $\beta$  a delta) je upřednostníme před hodnotami symetrického Cohenova indexu  $w$ .

<sup>2</sup> Srov. KIRK, Roger E. *Statistics: An Introduction*. 5. vyd. Belmont: Thomson Wadsworth, 2007, s. 475.

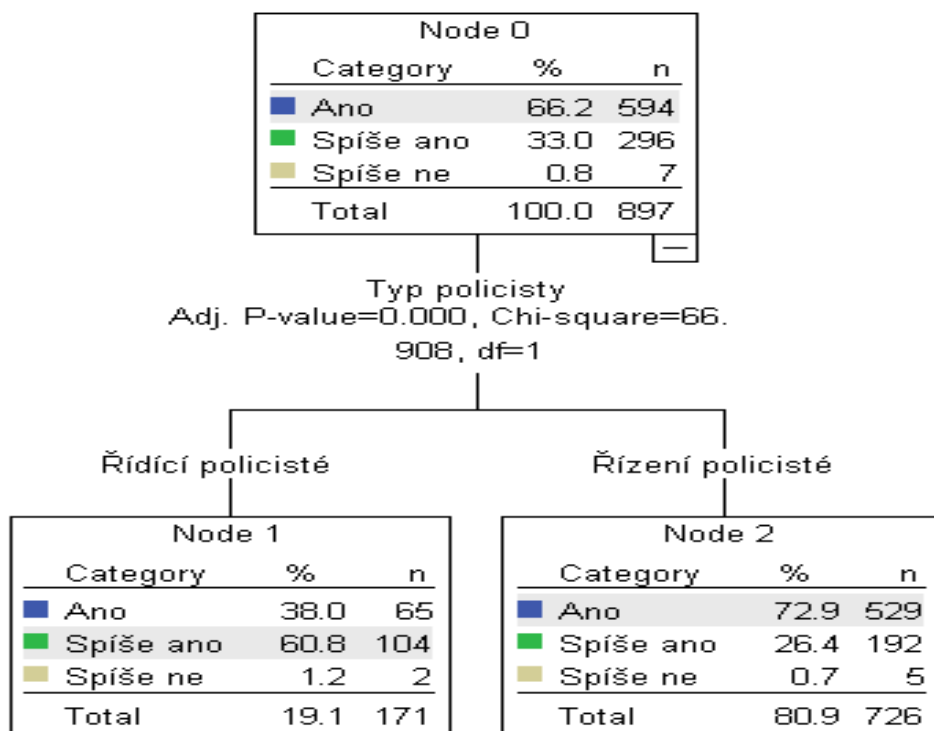
<sup>3</sup> Srov. De VAUS, David A. *Surveys in Social Research*. 5. vyd. Crows Nest: Allen & Unwin, 2002, s. 260-262.

## Dílčí závěr

Klasifikační strom odhalil věcně významný vliv typu policisty. Základní kritérium u obou porovnávaných uzlů klasifikačního stromu bylo dodrženo na úrovni minimálně 10 % rozdílu v relevantních relativních četnostech (16 % rozdílu u stupně ordinální škály „mimořádně důležitá“). Věcnou významnost rozdílu vlivu typu policisty vyjadřuje koeficient  $\beta$ , který má hodnotu 0,014 (1,4 %). To znamená, že dvě skupiny typu policistů ovlivňují ze 1,4 % společný rozptyl odpovědí na zadanou otázku ordinálního charakteru. **Jde o malý celkový věcně významný vliv.**

Obr. 1b): vliv typu policisty na proměnnou P26 - Myslíte si, že jako vedoucí policista máte na atmosféru v řízeném kolektivu vliv, nebo že máte na atmosféru v řízeném kolektivu vliv podle názorů řízených policistů? (zdroj: vlastní)

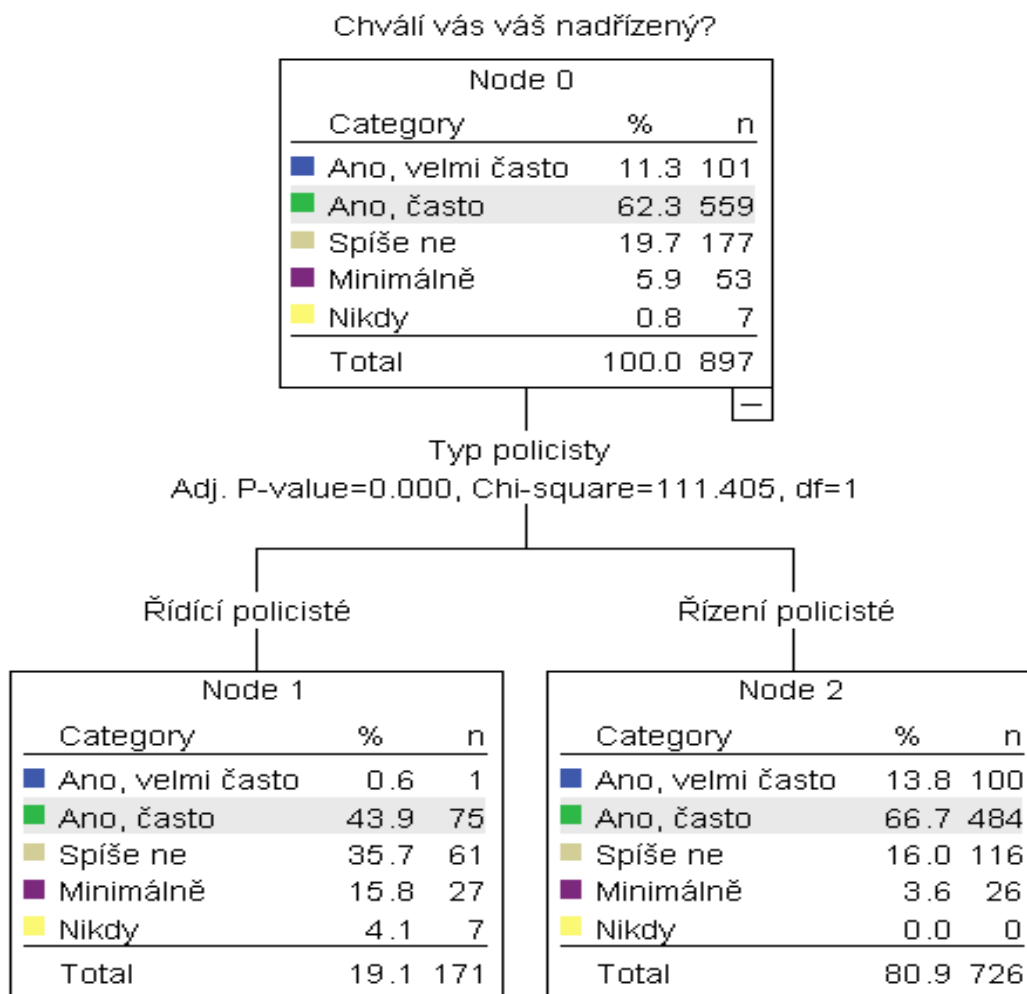
Myslíte si, že jako vedoucí policista máte na atmosféru v řízeném kolektivu vliv, nebo že máte na atmosféru v řízeném kolektivu vliv podle názorů řízených policistů.



## Dílčí závěr

Klasifikační strom odhalil věcně významný vliv typu policisty. Základní kritérium u obou porovnávaných uzlů klasifikačního stromu bylo dodrženo na úrovni minimálně 10 % rozdílu v relevantních relativních četnostech (34,9 % rozdílu u stupně ordinální škály „ano“ a 34,4 % rozdílu u stupně ordinální škály „spíše ano“). Věcnou významnost rozdílu vlivu typu policisty vyjadřuje koeficient  $\beta$ , který má hodnotu 0,081 (8,1 %). To znamená, že dvě skupiny typu policistů ovlivňují z 8,1 % společný rozptyl odpovědí na zadanou otázku ordinálního charakteru. **Jde o střední celkový věcně významný vliv.**

Obr. 1c): vliv typu policisty na proměnnou P33 – Chválí vás váš nadřízený? (zdroj: vlastní)



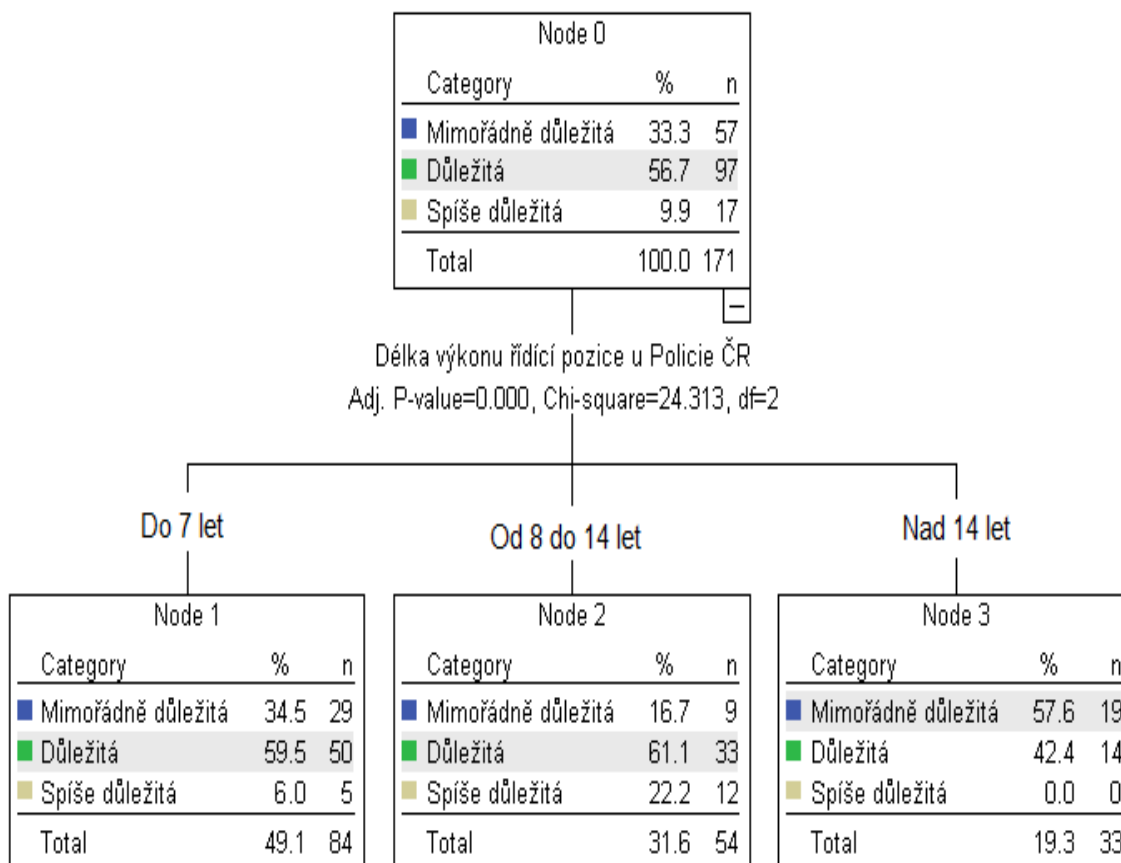
### Dílčí závěr

Klasifikační strom odhalil věcně významný vliv typu policisty. Základní kritérium u obou porovnávaných uzlů klasifikačního stromu bylo dodrženo na úrovni minimálně 10 % rozdílu v relevantních relativních četnostech (13,2 % rozdílu u stupně ordinální škály „ano, velmi často“; 22,8 % rozdílu u stupně ordinální škály „ano, často“ a i u záporných stupňů ordinální škály). Věcnou významnost rozdílu vlivu typu policisty vyjadřuje koeficient  $\beta$ , který má hodnotu 0,074 (7,4 %). To znamená, že dvě skupiny typu policistů ovlivňují ze 7,4 % společný rozptyl odpovědí na zadanou otázku ordinálního charakteru. **Jde o střední celkový věcně významný vliv.**

## 2) Ověřování výzkumných předpokladů u výběrového souboru řídicích policistů

Obr. 2a): vliv proměnné ID05 – Délka výkonu řídicí pozice u Policie ČR - na proměnnou P20 - důležitost sociální kompetence vedoucího (orientace na lidi) (zdroj: vlastní)

Napište, jak je podle Vašeho názoru důležitá sociální kompetence vedoucího (orientace na lidi).

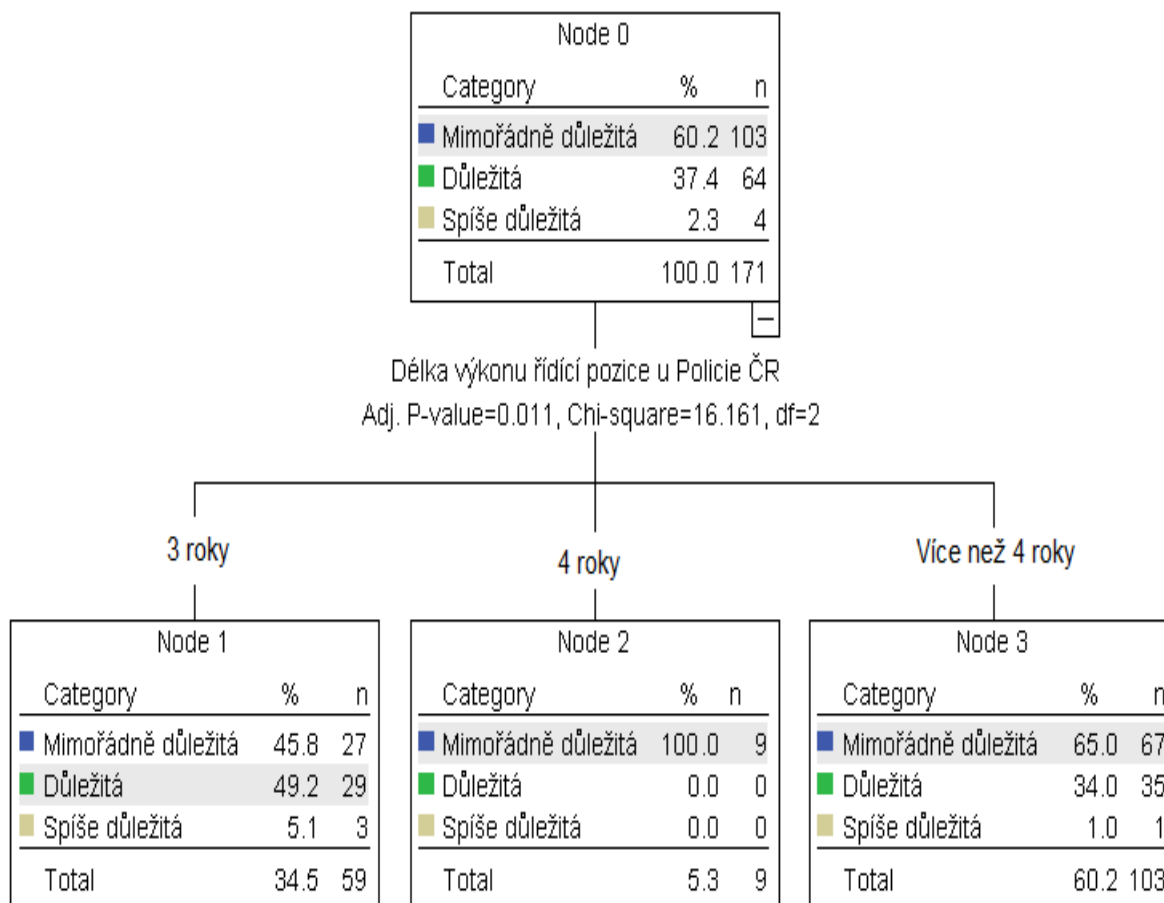


### Dílčí závěr

Klasifikační strom odhalil věcně významný vliv délky výkonu řídicí pozice u policie na posuzovanou důležitost sociální kompetence vedoucího. Základní kritérium u třech porovnávaných uzlů klasifikačního stromu bylo dodrženo na úrovni minimálně 10 % rozdílu v relevantních relativních četnostech. Věcnou významnost rozdílu vlivu délky výkonu řídicí pozice u policie ČR na posuzování důležitosti sociální kompetence vedoucího vyjadřuje koeficient  $\beta$ , který má hodnotu 0,102 (10,2 %). To znamená, že délka výkonu řídicí pozice u Policie ČR ovlivňuje z 10,2 % společný rozptyl odpovědí respondentů při posuzování důležitosti sociální kompetence vedoucího. **Jde o více než střední celkový věcně významný vliv.**

Obr. 2b): vliv proměnné ID05 – Délka výkonu řídicí pozice u Policie ČR - na proměnnou P22 - důležitost mravní kompetence vedoucího (zdroj: vlastní)

Napište, jak je podle Vašeho názoru důležitá mravní kompetence vedoucího (schopnost být morálním vzorem - charakter, osobní příklad, čestnost v jednání, důvěryhodnost).

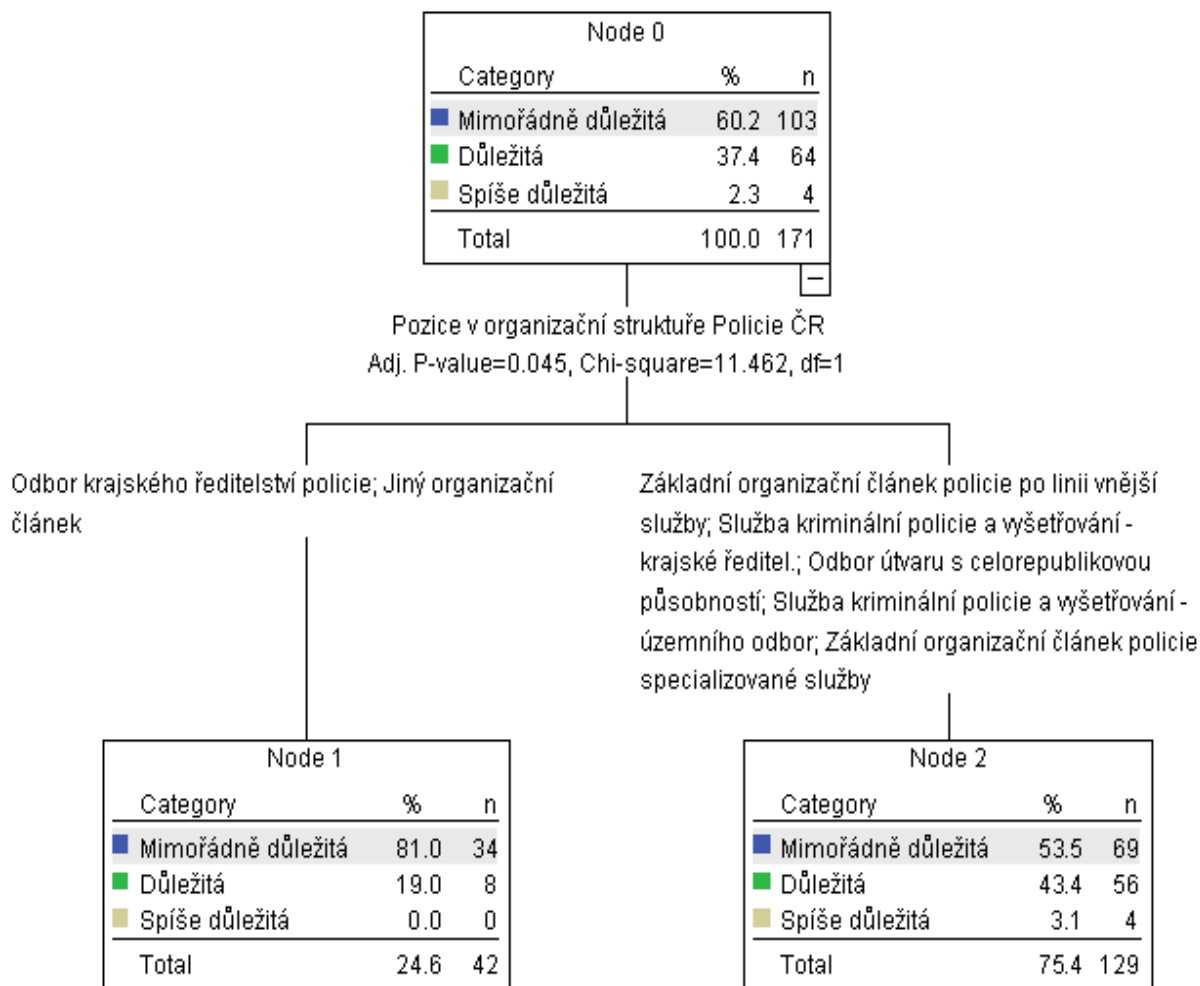


### Dílčí závěr

Klasifikační strom odhalil věcně významný vliv délky výkonu řídicí pozice u policie na posuzovanou důležitost mravní kompetence vedoucího. Základní kritérium u třech porovnávaných uzlů klasifikačního stromu bylo dodrženo na úrovni minimálně 10 % rozdílu v relevantních relativních četnostech. Věcnou významnost rozdílu vlivu délky výkonu řídicí pozice u Policie ČR na posuzovanou důležitost mravní kompetence vedoucího vyjadřuje koeficient  $\beta$ , který má hodnotu 0,066 (6,6 %). To znamená, že délka výkonu řídicí pozice respondentů u Policie ČR ovlivňuje z 6,6 % společný rozptyl odpovědí při posuzování důležitosti mravní kompetence vedoucího. **Jde o střední celkový věcně významný vliv.**

Obr. 2c): vliv proměnné ID07 – Pozice v organizační struktuře Policie ČR – na proměnnou P22 - důležitost mravní kompetence vedoucího (zdroj: vlastní)

Napište, jak je podle Vašeho názoru důležitá mravní kompetence vedoucího (schopnost být morálním vzorem - charakter, osobní příklad, čestnost v jednání, důvěryhodnost).



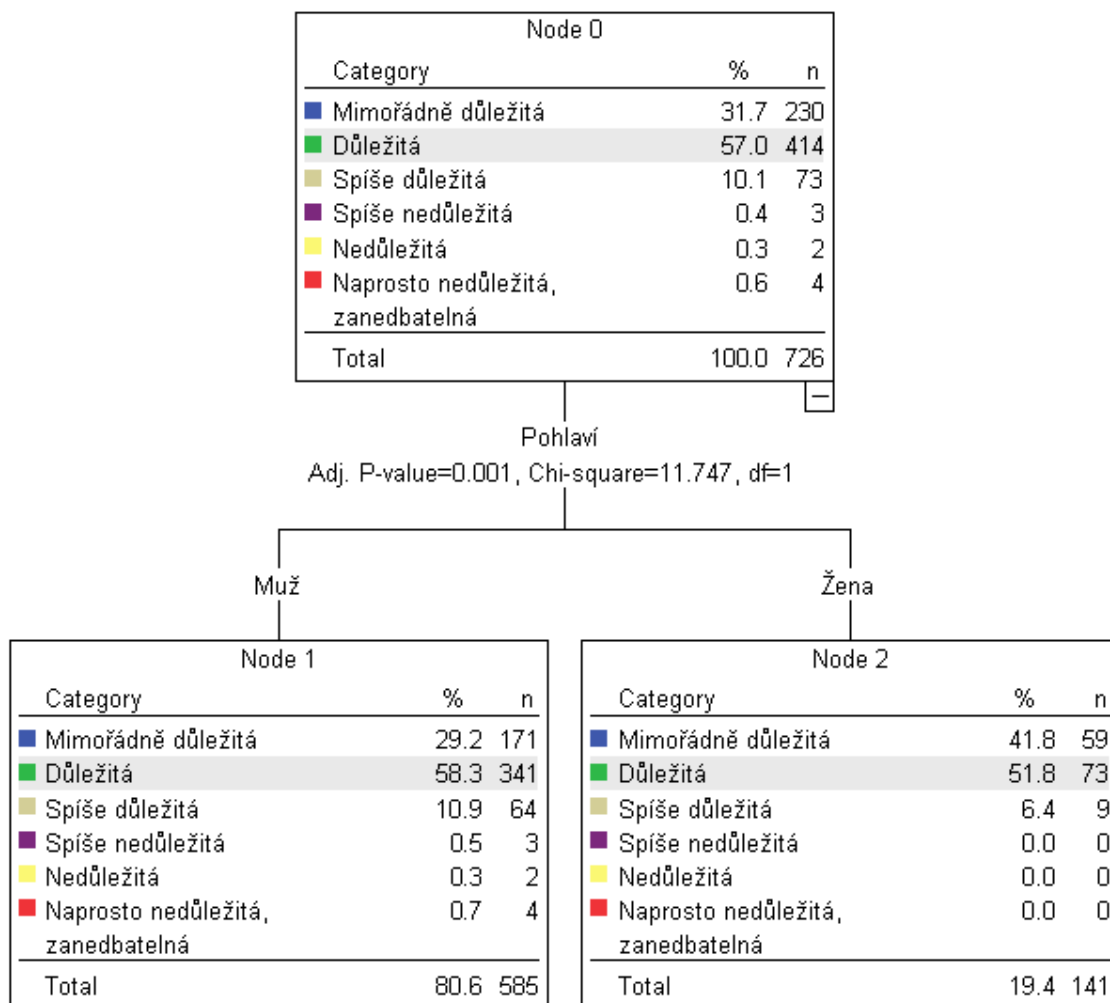
## Dílčí závěr

Klasifikační strom odhalil věcně významný vliv pozice respondentů v organizační struktuře policie na posuzovanou důležitost mravní kompetence vedoucího. Základní kritérium u třech porovnávaných uzlů klasifikačního stromu bylo dodrženo na úrovni minimálně 10 % rozdílu v relevantních relativních četnostech. Věcnou významnost rozdílu vlivu pozice respondentů v organizační struktuře policie na posuzovanou důležitost mravní kompetence vedoucího vyjadřuje koeficient  $\beta$ , který má hodnotu 0,054 (5,4 %). To znamená, že pozice respondentů v organizační struktuře policie ovlivňuje z 5,4 % společný rozptyl při posuzování důležitosti mravní kompetence vedoucího. **Jde téměř o střední celkový věcně významný vliv.**

### 3) Ověřování výzkumných předpokladů u výběrového souboru řízených policistů

Obr. 3a): vliv ID01 – Pohlaví respondentů - na proměnnou P15 – důležitost sociální kompetence vedoucího (orientace na lidi) (zdroj: vlastní)

Napište, jak je podle Vašeho názoru důležitá sociální kompetence vedoucího (orientace na lidi)?



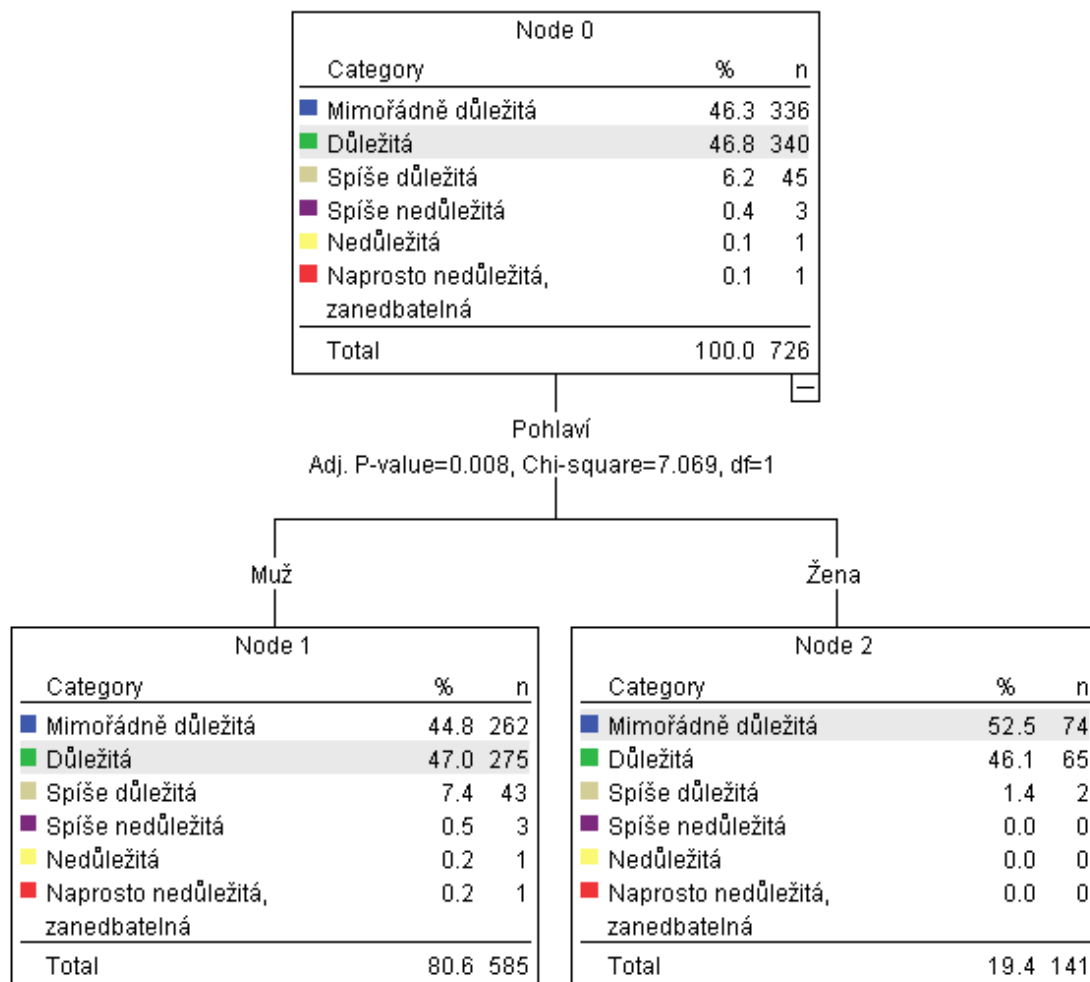
#### Dílčí závěr

Klasifikační strom odhalil věcně významný vliv pohlaví respondentů na posuzovanou důležitost sociální kompetence vedoucího. Základní kritérium u obou porovnávaných uzlů klasifikačního stromu bylo dodrženo na úrovni minimálně 10 % rozdílu v relevantních relativních četnostech. Věcnou významnost rozdílu vlivu pohlaví na posuzovanou důležitost sociální kompetence vedoucího vyjadřuje koeficient  $\beta$ , který má hodnotu 0,009 (0,9 %). To znamená, že pohlaví respondentů ovlivňuje z 0,9 % společný rozptyl odpovědí respondentů při posuzování důležitosti sociální kompetence vedoucího. **Jde o zanedbatelný celkový věcně významný vliv.**



Obr. 3b): vliv ID01 – Pohlaví respondentů - na proměnnou P16 – důležitost odborné kompetence vedoucího (zdroj: vlastní)

Napište, jak je podle Vašeho názoru důležitá odborná kompetence vedoucího (znalosti a schopnosti v odborné oblasti působení).

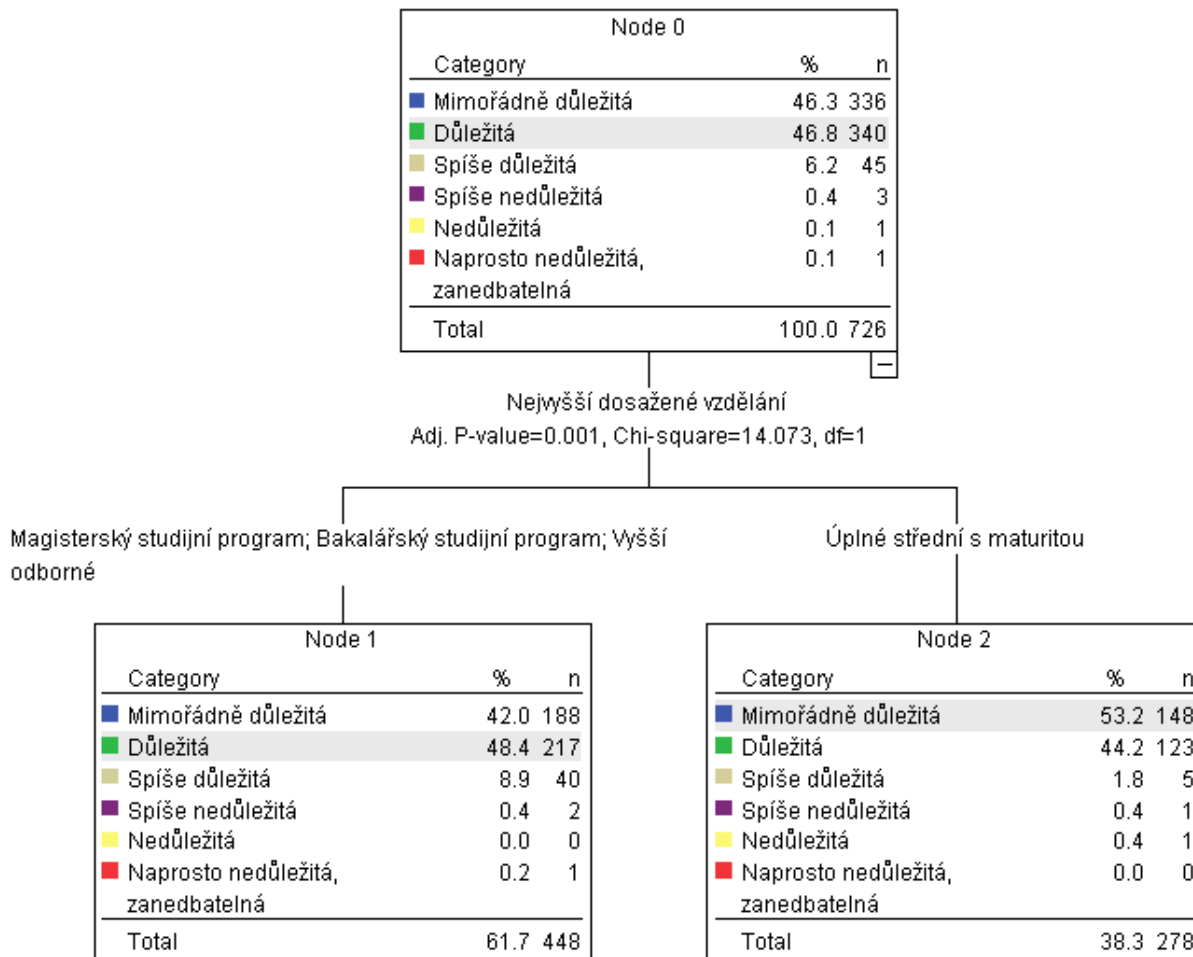


### Dílčí závěr

Klasifikační strom neodhalil věcně významný vliv pohlaví respondentů na posuzovanou důležitost odborné kompetence vedoucího. Základní kritérium u obou porovnávaných uzlů klasifikačního stromu nebylo dodrženo na úrovni minimálně 10 % rozdílu v relevantních relativních četnostech. Věcnou významnost rozdílu vlivu pohlaví na posuzovanou důležitost odborné kompetence vedoucího vyjadřuje koeficient  $\beta$ , který má hodnotu 0,005 (0,5 %). To znamená, že pohlaví respondentů ovlivňuje z 0,5 % společný rozptyl odpovědí respondentů při posuzování důležitosti odborné kompetence vedoucího. **Jde o zanedbatelný celkový věcně významný vliv.**

Obr. 3c): vliv ID04 – Nejvyšší dosažené vzdělání – na proměnnou P16 – důležitost odborné kompetence vedoucího (zdroj: vlastní)

Napište, jak je podle Vašeho názoru důležitá odborná kompetence vedoucího (znalosti a schopnosti v odborné oblasti působení).

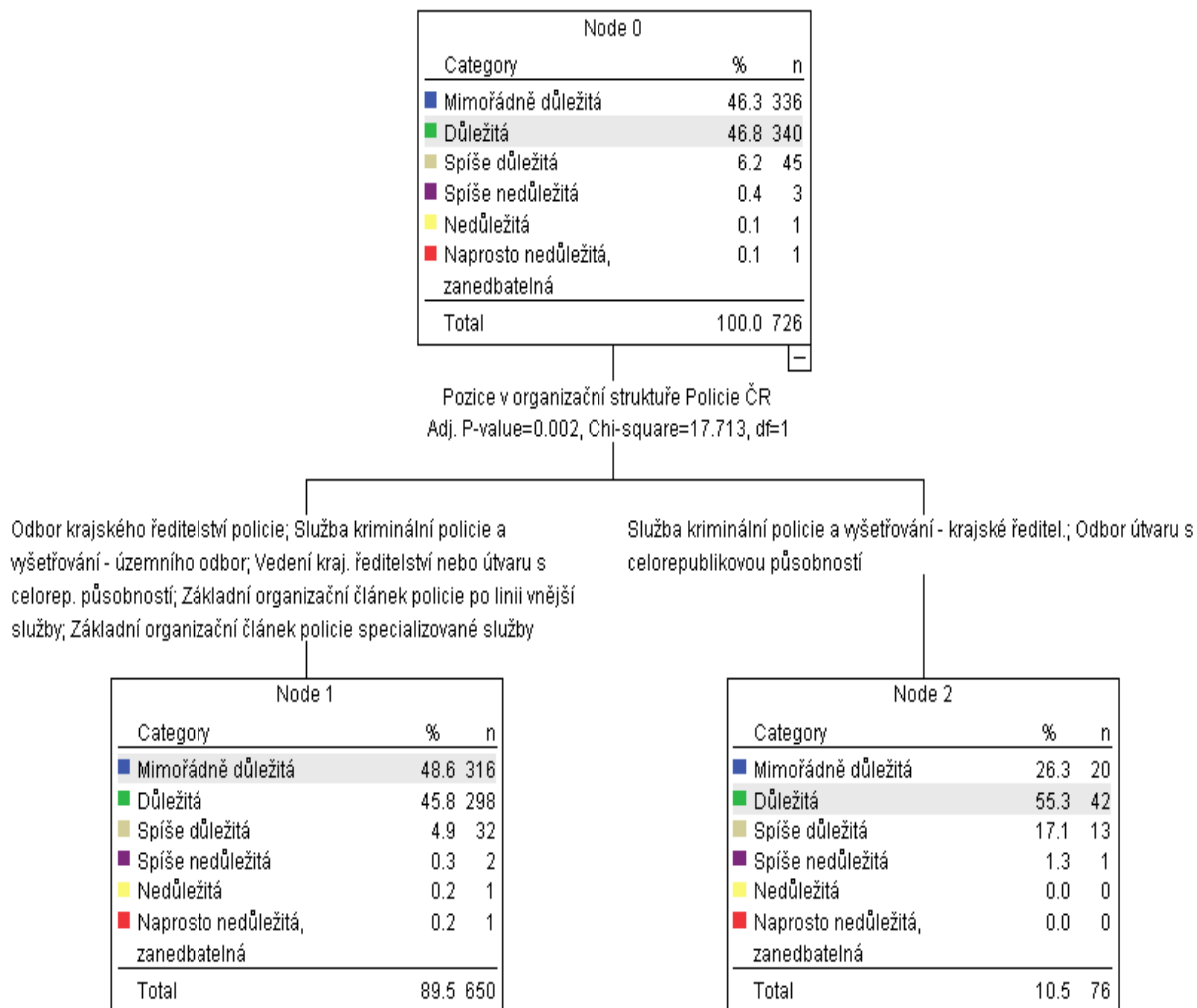


## Dílčí závěr

Klasifikační strom odhalil věcně významný vliv nejvyššího dosaženého vzdělání posuzovanou důležitost odborné kompetence vedoucího. Základní kritérium u obou porovnávaných uzlů klasifikačního stromu bylo dodrženo na úrovni minimálně 10 % rozdílu v relevantních relativních četnostech. Věcnou významnost rozdílu vlivu nejvyššího dosaženého vzdělání na posuzovanou důležitost odborné kompetence vedoucího vyjadřuje koeficient  $\beta$ , který má hodnotu 0,013 (1,3 %). To znamená, že nejvyšší vzdělání respondentů ovlivňuje ze 1,3 % společný rozptyl odpovědí respondentů při posuzování důležitosti odborné kompetence vedoucího. **Jde o malý celkový věcně významný vliv.**

Obr. 3d): vliv ID06 – Pozice v organizační struktuře Policie ČR - na proměnnou P16 – důležitost odborné kompetence vedoucího (zdroj: vlastní)

Napište, jak je podle Vašeho názoru důležitá odborná kompetence vedoucího (znalosti a schopnosti v odborné oblasti působení).



## Dílčí závěr

Klasifikační strom odhalil věcně významný vliv pozice respondentů v organizační struktuře policie na posuzovanou důležitost odborné kompetence vedoucího. Základní kritérium u obou porovnávaných uzlů klasifikačního stromu bylo dodrženo na úrovni minimálně 10 % rozdílu v relevantních relativních četnostech. Věcnou významnost rozdílu vlivu pozice respondentů v organizační struktuře policie na posuzovanou důležitost odborné kompetence vedoucího vyjadřuje koeficient  $\beta$ , který má hodnotu 0,0183 (1,8 %). To znamená, že pozice respondentů v organizační struktuře Policie ČR ovlivňuje ze 1,8 % společný rozptyl odpovědí respondentů při posuzování důležitosti odborné kompetence vedoucího. **Jde o malý celkový věcně významný vliv.**

## Další zjištění

Kromě výše uvedených zjištění, zformulovaných graficky, byly vyhodnocením shromážděných dotazníků zjištěny další důležité informace vedoucí k ověření výzkumných předpokladů. U *řídících policistů* byl porovnáním zjištěných dat získán tento žebříček kompetencí, které považují za mimořádně důležité nebo důležité:

1. řídicí kompetence (celkem 99 %),
2. mravní kompetence (celkem 98 %),
3. odborná kompetence (celkem 92 %),
4. sociální kompetence (celkem 90 %).

U vzorku *řízených policistů* je žebříček podobný, ne však stejný:

1. řídicí kompetence (95 %),
2. odborná kompetence (93 %),
3. mravní kompetence (91 %),
4. sociální kompetence (89 %).

Za zajímavé zjištění považujeme fakt, že 4 dotazovaní *řízení policisté* uvedli sociální kompetenci jako naprosto nedůležitou, zatímco u ostatních kompetencí byla tato odpověď zmíněna pouze 1x (odborná, řídicí), resp. 2x (mravní). U *řídících policistů* se odpověď „naprosto nedůležitá“ neobjevila ani u jedné kompetence, 1 respondent uvedl jako nedůležitou odbornou kompetenci.

U *řídících policistů* výstupy z dotazníků ukázaly, že jejich pohled na řídicí kompetenci je v podstatě totožný, bez ohledu na to, jak dlouho jsou u policie nebo ve vedoucí pozici, bez ohledu na pohlaví, vzdělání či konkrétní služební zařazení. Podobně tomu je u odborné kompetence. Určité rozdíly byly zjištěny u kompetence mravní, jejíž důležitost klesá s délkou doby ve vedoucí pozici, a za mimořádně důležitou ji považuje více žen, než mužů (53 % vs. 42 %).

K námi sledované sociální kompetenci výzkum ukázal, že nejvíce ji oceňují řídicí policisté, kteří jsou ve funkci více než 14 let (mimořádně důležitá pro 58 %), zatímco ti, kteří jsou ve funkci mezi 8 a 14 lety ji považují za mimořádně důležitou jen v 17 %.

Rozdíl je také ve vnímání sociální kompetence u *řízených policistů*, kde jí přikládají větší důležitost ženy (za mimořádně důležitou ji bere 42 % žen proti 29 % mužů). Rozdíly lze najít rovněž u odborné kompetence, kde hraje roli nejvyšší dosažené vzdělání a zastávaná služební pozice, což lze považovat za podstatné z hlediska srovnávání významu sociální kompetence a odbornosti vedoucího policisty.

Zatímco u sociální kompetence má větší vliv pouze pohlaví policisty, ale jinak nebyla zjištěna žádná odchylka, u odbornosti se projevuje zejména význam služebního zařazení, kdy mimořádnou důležitost či důležitost přikládají odbornosti svého nadřízeného především policisté základních organizačních článků (ne už tak policisté služby kriminální policie krajských ředitelství nebo útvarů s celorepublikovou působností). Tyto výsledky lze považovat za logické vyústění určité sebejistoty (důvěry v odbornost sebe sama) u policistů s vysokoškolským vzděláním nebo policistů zařazených na elitních pracovištích.

Nelze opomenout také výsledek výzkumu týkající se oblasti vlivu řídicích na atmosféru v kolektivu a na význam komunikace, obzvláště pochval. Zatímco pouze 38 % řídicích policistů si myslí, že má vliv na atmosféru v řízeném kolektivu, mezi řízenými policisty s touto tezí souhlasí celá 73 % respondentů. Tento rozdíl považujeme za zajímavý a hodný dalšího zkoumání. Význam pochvaly jako formy ocenění se ukázal být podobný mezi řídicími i řízenými policisty (řídicí odpověděli na otázku, zda uznávají pochvalu jako plnohodnotné ocenění, v 28 % „ano“ a v 62 % „spíše ano“, řízení uvedli mimořádnou důležitost pochvaly v 21 % a důležitost v 63 %). Předmětem dalšího zkoumání však může být to, co je vlastně považováno za pochvalu, neboť obsah tohoto pojmu lze vnímat velmi individuálně.

Závěrem z výzkumu shrnujeme, že řízení policisté spatřují v oblasti sociální kompetence jako důležité tyto charakteristiky svých nadřízených: otevřené a upřímné jednání, dobrá komunikace, schopnost naslouchat druhým, umění poradit ve služebních i soukromých věcech, umění stimulovat druhé k plnění úkolů, schopnost hodnotit. Některé sociální (psychologické) aspekty práce se prolínají s mravními (např. schopnost zastat se podřízených). I když jsou vyjmenované schopnosti vedoucího policisty pro řízení důležité, hlavní roli stále hraje odbornost a zejména řídicí schopnosti (organizace práce, zadávání úkolů).

Na základě shora uvedených dílčích závěrů výzkumu můžeme přistoupit k ověření výzkumných předpokladů.

**Výzkumné předpoklady** v oblasti významu psychologických aspektů práce policejních manažerů, zahrnutých do sociální kompetence, jsme definovali takto:

- 1) *Sociální kompetence policejních manažerů jsou důležité pro řídicí činnost.*

**Tento výzkumný předpoklad se potvrdil jak u řízených, tak u řídicích policistů.** Byť byla sociální kompetence (v pojetí, jak je výše popsáno pro účely tohoto výzkumu) zařazena na 4. místo, dosahuje její mimořádná důležitost nebo důležitost u řídicích policistů 90 %, u řízených policistů pak 89 %. Za nedůležitou (příp. spíše nedůležitou nebo naprosto nedůležitou) označilo tuto kompetenci pouhé 1 % řízených policistů, mezi řídicími policisty si nemyslí žádný, že by tato kompetence nebyla důležitá.

- 2) *Sociální kompetence je z hlediska řízení a vedení pracovního kolektivu, spokojenosti v něm a dosahování kvalitních výsledků důležitější než odborné předpoklady policejních manažerů, souvisejících s charakterem výkonu služby na řízeném organizačním článku policie.*

**Tento výzkumný předpoklad se nepotvrdil ani u řízených, ani u řídicích policistů.** Největší význam přikládají řízení i řídicí policisté kompetenci řídicí, nicméně i odbornou kompetenci hodnotí obě skupiny respondentů jako důležitější (byť u řídicích činí rozdíl pouhá 2 %, u řízených pak 4 %).

- 3) *Schopnost pracovat s podřízenými v oblasti sociální kompetence je tím důležitější, čím nižší organizační článek policie policejní manažer řídí.*

**Tento výzkumný předpoklad se nepotvrdil ani u řízených, ani u řídicích policistů.** Za použití výše popsané metody ověrování výzkumných předpokladů nebyla zjištěna významná závislost mezi typem organizačního článku policie a důležitostmi sociální kompetence. Věcně významný vliv typu organizačního článku

police byl prokázán pouze u řízených policistů, a to vůči důležitosti odborné kompetence (malý) a mravní kompetence (téměř střední).

- 4) *Sociální kompetence policejních manažerů, způsob jednání policejních manažerů s lidmi, zájem o ně a celková atmosféra na pracovišti jsou pro policisty důležitým aspektem pracovní spokojenosti.*

**Tento výzkumný předpoklad se potvrdil u obou skupin policistů.** Řízení policisté oceňují možnost týmové práce a dobrý kolektiv na služebně, demokratický přístup vedoucích k nim, většina z nich považuje orientaci vedoucího na lidi za důležitou a umění komunikovat, stimulovat a hodnotit podřízené za podstatnou charakteristiku vedoucího policisty. Řídící policisté dělí svou pozornost mezi výkon (plnění úkolů) a podřízené jako individuální osobnosti, orientaci na lidi považují všichni alespoň za spíše důležitou. Většina řídicích policistů (98 %) se domnívá, že je dobré o svých podřízených vědět i to, co se týká jejich osobního života, rodiny, zájmů a osobních cílů.

## Závěr

Shora popsané dílčí výsledky výzkumu, provedeného na základě analýzy současného stavu policie a poznatků z literatury a dalších odborných zdrojů, ukazují, že **sociální kompetence ve smyslu psychologických aspektů služební činnosti jsou pro práci vedoucích policistů důležité.** Byť výzkum nepotvrdil převahu důležitosti sociální kompetence nad odbornou, nelze sociálním schopnostem a dovednostem význam v činnosti policejních manažerů upřít, tím spíše, že výběrový soubor respondentů provedený na základě dostupnosti nelze zobecnit na soubor základní. Výsledky výzkumu lze považovat za korespondující se specifickým charakterem výkonu služby a zejména charakterem policie jako organizace, jak byla výše definována.

Výstupy z provedeného výzkumu lze využít zejména pro praktické účely. Směřujeme tím k cíli disertační práce autorky, tedy k navržení uceleného a komplexního systému vzdělávání policejních manažerů, který by vystihoval jak činnosti manažerů různých řídicích úrovní, tak výsledky výzkumu z hlediska důležitosti jednotlivých kompetencí. Je evidentní, že příprava vedoucích policistů na výkon funkce a jejich následné průběžné vzdělávání by mělo obsahovat všechny kompetenční složky, zejména pak ty, které lze naučit, nebo naučené dále rozvíjet. Analýza současných vzdělávacích aktivit pro vedoucí policisty, míra připravenosti vedoucích policistů na výkon funkce i možný systém vzdělávání policejních manažerů je předmětem našeho dalšího zkoumání, jehož výsledky v budoucnu rovněž hodláme zveřejnit.

## Literatura

### Monografie

BEDRNOVÁ, Eva a kolektiv. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-239-0.

De VAUS, David A. *Surveys in Social Research*. 5. vydání. Crows Nest: Allen & Unwin, 2002. ISBN 978-1865086118.

- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-0-6.
- HRVOLOVÁ, Jana. *Řízení pracovních kolektivů v policejní činnosti*. Praha, 2007. Diplomová práce. Policejní akademie ČR v Praze.
- KIRK, Roger E. *Statistics: An Introduction*. 5. vydání. Belmont: Thomson Wadsworth, 2007. ISBN 978-0534564780.
- KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha: Vydavatelství POLICE HISTORY, 2003. ISBN 80-86477-13-4.
- KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie České republiky*. Brno: Tribun EU, 2012. ISBN 978-80-263-0286-5.
- KROPÁČ, Zdeněk. *Klíčové kompetence policejních manažerů jako determinanty efektivnosti řízení a vzdělávání v Policii České republiky*. Praha, 2013. Disertační práce. Policejní akademie ČR v Praze.
- KUPKA, Tomáš. *Vznik managementu a velení*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Policejní akademie ČR v Praze.
- POTUŽNÍKOVÁ, Alena. *Pracovní motivace a spokojenost v exponovaných profesích*. Praha, 2017. Rigorózní práce. Policejní akademie ČR v Praze.
- ŘEHÁK, Jan a Blanka ŘEHÁKOVÁ. *Analýza kategorizovaných dat v sociologii*. Praha: Academia, 1986. ISBN 978-80-247-2100-2.
- SLABÝ, Antonín. *Vzdělávání manažerů Policie České republiky*. Praha, 2010. Disertační práce. Policejní akademie ČR v Praze.
- VLÁŠKOVÁ, Lenka. *Psychologické aspekty spokojenosti s výkonem policejní práce*. Praha, 2021. Disertační práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta.

### **Webové stránky a elektronické zdroje**

- MIKLAS, Lukáš a Zdeněk KOVAŘÍK. Profesionální profil vedoucích příslušníků Policie ČR. In: *Bezpečnostní teorie a praxe*. [online]. 2018, č. 3, s. 63-82 [cit. 12. 6. 2021]. ISSN 25714589. Dostupné z: [https://veda.polac.cz/wpcontent/uploads/2019/04/032018\\_Profesni%20AD-profilvedouc%20ADchp%20%99%20ADslu%20%A1n%20ADk%20AF-Policie.pdf](https://veda.polac.cz/wpcontent/uploads/2019/04/032018_Profesni%20AD-profilvedouc%20ADchp%20%99%20ADslu%20%A1n%20ADk%20AF-Policie.pdf).
- SOUKUP, Petr. Věcná významnost výsledků a její možnosti měření. In: *Data a výzkum – SDA Info*. [online]. 2013, 127(2), 125-[cit. 2018-01-30]. DOI: 10.13060/23362391.2013.127.2.41. ISSN 23362391. Dostupné z: <http://dav.soc.cas.cz/issue/19-data-a-vyzkum-2-2013/111>.
- Elektronické soubory: Početní stavy Policie ČR – statistika Policejního prezidia ČR. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/nplzikiti/op/oppa/SitePages/DomovskaStranka.aspx>

### **Právní předpisy, interní akty řízení**

- Zákon číslo 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v posledním znění.
- Zákon číslo 273/2008 Sb., o Policii České republiky, v posledním znění.

Závazný pokyn policejního prezidenta číslo 100/2012, kterým se provádí některá ustanovení zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Pokyn policejního prezidenta č. 212/2020, kterým se stanoví zásady systemizace služebních a pracovních míst v PČR.

Závazný pokyn policejního prezidenta číslo 180/2012 o plnění základních úkolů služby pořádkové policie.

Závazný pokyn policejního prezidenta číslo 75/2013 kterým se stanoví rozsah pravomoci služebních funkcionářů jednat a rozhodovat ve věcech služebního poměru příslušníků Policie České republiky.

Pokyn policejního prezidenta číslo 103/2013 o plnění některých úkolů policejních orgánů Policie České republiky v trestním řízení.

Pokyn policejního prezidenta číslo 130/2020 o zajišťování vnitřního pořádku a bezpečnosti. Pokyn policejního prezidenta číslo 212/2020, kterým se stanoví zásady systemizace služebních a pracovních míst v Policii České republiky.

## RESUMÉ

Článek přináší dílčí výsledky výzkumu provedeného autorkou v květnu a červnu 2021, vztahujícího se k důležitosti psychologických aspektů v práci vedoucích příslušníků Policie České republiky. Cílem zveřejněné části výzkumu bylo detekovat význam sociální kompetence ve smyslu schopnosti komunikace, motivace a stimulace, ovlivňování či hodnocení, vedle kompetence odborné, ale i řídicí a mravní, ve specifickém typu organizace, kterou Policie České republiky je.

**Klíčová slova:** policejní manažer, sociální kompetence, komunikace, motivace, ovlivňování, hodnocení.

## SUMMARY

*HOFMANOVÁ, Petra: PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE WORK OF A POLICE MANAGER*

The article presents partial results of the research conducted by the author in May and June 2021, related to the importance of psychological aspects in the work of senior officers of the Police of the Czech Republic. The aim of the published part of the research was to detect the importance of social competence in the sense of the ability to communicate, motivate and stimulate, influence or evaluate, in addition to professional, but also managerial and moral competence, in a specific type of organization, such as the Police of the Czech Republic.

**Keywords:** police manager, social competence, communication, motivation, influence, evaluation.