

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDÍ

Institut mezioborových studií Brno

Život organizace: teorie a realita

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Michal Vavřík

Vypracoval:

Jiří Klement

Brno 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Život organizace: teorie a realita“ zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Praze 27. dubna 2011

.....

Jiří Klement

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce
Mgr. Michalu Vavříkovi za jeho pomoc a cenné rady.

OBSAH

ÚVOD	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	
1 ZÁKLADNÍ POJMY	9
1.1 Společnost a stát	9
1.2 Instituce	10
1.3 Organizace	11
1.4 Normy	12
1.5 Byrokracie	12
1.6 Hierarchie	13
1.7 Management	14
2 VYBRANÉ TEORIE ORGANIZACÍ A BYROKRACIE	15
2.1 Teorie moci a byrokracie	15
2.2 Sociologický funkcionalismus	16
2.3 Teorie vědeckého - technického řízení	17
2.4 Teorie správy - klasické řízení	18
2.5 Škola „human relations“	19
2.6 Sociálně-psychologický přístup	20
2.7 Dílčí závěr	20
3 VYBRANÁ SPECIFIKA STÁTNÍ SPRÁVY A POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	23
3.1 Princip hierarchie v organizaci	23
3.2 Rozdíly mezi byrokracií ve státní správě a soukromém sektoru	25
3.3 Státní služba	27
3.3.1 Kariéerní systém	28
3.3.2 Systém merit - poziční systém	28
3.3.3 Spoils systém	29
3.4 Policie České republiky	29

3.4.1 Služební slib	29
3.4.2 Policie - pojem a funkce	29
3.4.3 Policie v období Československého státu (1945-1989)	30
3.4.4 Policie po roce 1989 do současnosti	31
3.4.5 Reforma Policie České republiky	33
3.4.6 Systém sebehodnocení – EFQM	36
3.4.7 Etický kodex	37
3.4.8 Služební poměr a kariéra	38
3.4.9 Motivační prvky	39
3.5 Dílčí závěr	41

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘÍPADOVÁ STUDIE ORGANIZAČNÍHO ČLÁNKU POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	43
4.1 Popis vybraného odboru Policie	43
České republiky	43
4.1.1 Hierarchie odboru	43
4.1.2 Kontrola činnosti	45
4.1.3 Pracovní pomůcky	46
4.1.4 Pracovní informace	46
4.1.5 Hodnocení pracovního výkonu jednotlivce	47
4.1.6 Negativní projevy na pracovišti	48
4.2 Dotazník	49
4.2.1 Metody	49
4.2.2 Charakteristika výzkumného souboru	50
4.2.3 Interpretace dat a diskuse	50
4.3 Dílčí závěr	63
ZÁVĚR	65
RESUMÉ	69
ANOTACE	70
ANNOTATION	71
SOUPIS POUŽITÝCH PRAMENŮ	72

Úvod

Z historického hlediska prošla celá lidská společnost již poměrně dlouhým vývojem. Nicméně v průběhu přibližně posledních 200 let se tento vývoj stal výrazně dynamičtější, zejména v souvislosti s rozvojem průmyslu a s tím souvisejícím přesunem pracovních sil ze zemědělské výroby, odehrávající se na venkově, do průmyslové výroby, jejíž centra byla a stále jsou v blízkosti měst.

Původně zemědělská společnost neměla přílišnou potřebu vytvářet velké městské aglomerace, tak jak je známe dnes. Omezené možnosti transportu zboží i osob a prostá skutečnost, že výrazná většina výrobních, ekonomických i politických stránek běžného života, se týkala poměrně malých geografických prostor způsobovaly, že uvnitř tehdy existující společnosti nevznikal bezprostřední tlak, který by vyústil v potřebu zásadní koordinace a regulace již nastavených přirozených vztahů uvnitř společnosti.

Tato situace se ale výrazným způsobem změnila zejména během tzv. průmyslové revoluce, jejíž počátky lze vysledovat do první poloviny 18. století. Teprve s rozvojem manufaktur, hromadné průmyslové výroby, efektivnější dopravy zboží i osob, a s tím souvisejícím vznikem velkých a bohatých průmyslových měst, vyvstala skutečná potřeba definovat základní sociální, výrobní, ekonomické, politické, bezpečnostní i další vztahy a zabývat se tak jejich významy, vzájemnými souvislostmi, ale i historií, současností i predikcí jejich dalšího vývoje. Vývoj společnosti si proto posléze vynutil vznik a rozvoj mnoha formálních organizací a s ním související rozmach byrokracie se všemi jejími klady i zápory.

Mezi takto vzniklé organizace patří i veškeré bezpečnostní sbory po celém světě, jejichž existence je vysvětlována a chápána jako prostředek zajištění vnitřní bezpečnosti příslušného státu a jeho

veřejného pořádku, či jako prostředek pro zajištění stability státního zřízení.

Cílem této bakalářské práce je na základě studia odborné literatury stručně představit několik vybraných teorií organizace, popsat je tak, aby byly zjevné jejich charakteristické znaky a zejména ze sociologického hlediska popsat Policii České republiky jako formální organizaci zřízenou státem, právě s přihlédnutím k nalezeným charakteristickým znakům popsaných teorií organizací.

K doplnění takto získaných informací bude dále provedena případová studie vybraného organizačního článku této organizace a cestou dotazníkového šetření bude zjištěn postoj policistů a občanských zaměstnanců vykonávajících práci v rámci daného organizačního článku k některým projevům formální organizace a byrokracie.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Základní pojmy

1.1 Společnost a stát

Společnost je jedním ze základních sociologických pojmů. Tento termín označuje nejobecnější systém lidského soužití, jinými slovy takto označujeme „skupinu lidí, kteří žijí na určitém území, podléhají témuž systému politické autority a uvědomují si, že mají jinou identitu než ostatní skupiny žijící v jejich sousedství“.¹

Oproti tomu je stát „politický aparát (respektive vládní instituce a ostatní státní zaměstnanci), jenž spravuje určité území a jehož autorita se opírá o zákon a schopnost použít síly“.²

Význam státu s jeho vládou je pro svět organizací jedinečný, a to především ze tří důvodů:³

- pro jeho zákonodárnou moc, jejímž prostřednictvím se stává „dveřníkem“ do světla organizací;
- protože zakládá a zřizuje velké množství organizací, z nichž mnohé jsou pro svět organizací klíčové;
- protože reguluje trh v případě tržních selhání, to znamená, že se stává ve jménu veřejného blaha prostředníkem mezi poptávkou a nabídkou.

Státní a místní vlády zřizují a zakládají ve vztahu k trhu organizace:

- vůči trhu normotvorné a stojící „nad“ ním;
- tržní organizace, které jsou aktéry tržní poptávky a nabídky;
- mimotržní organizace, které se svým státním posláním vymykají pravidlům trhu (obrana státu, bezpečí obyvatel, péče o trh ohrožený či trh ohrožující osoby atd.), u těchto organizací je zvýšené riziko jejich totálního charakteru.⁴

¹ Giddens, A. *Sociologie*. Příbram: Polity Press, 1997, s. 553.

² Tamtéž s. 553.

³ Novotná, E. *Sociologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 104-105.

⁴ Tamtéž s. 104-105.

Je tedy zřejmé, že každý stát z důvodu zachování a zajištění vlastní existence v první řadě podporuje rozvoj těch institucí, které přímo souvisí s jeho bezprostředním zachováním, tedy s jeho vnější a vnitřní bezpečností. Teprve, je-li zajištěna „fyzická“ bezpečnost státu, obrací stát svoji pozornost na rozvoj „nemilitantních“ institucí, což je okamžik, kdy může v kontextu se společenskou, politickou a ekonomickou situací ve společnosti dojít k rozvoji humanitních věd. Rozvoj jednotlivých institucí podporuje stát zejména zakládáním nových organizací, úpravou legislativních podmínek stávajících organizací či jejich restrukturalizací nebo sloučením. Poměr mezi výdaji státu na rozvoj jednotlivých institucí je pak dán zejména jeho celkovou hospodářskou a ekonomickou vyspělostí, přičemž je permanentně ovlivněn mezinárodní hospodářskou a politickou situací.

1.2 Instituce

Běžně se setkáváme se stejným chápáním významu slova organizace a instituce. Pojem instituce pochází z latinského slova „instituire“, což znamená zřídit či ustanovit, ze sociologického hlediska pak obecně znamená souhrn více méně typických a závazných vzorců chování neboli způsob, jakým konkrétní společnost řeší a své existenční problémy a potřeby (např. zdravotnictví, soudnictví, rodičovství). Členům společnosti existence institucí zároveň umožňuje efektivněji se orientovat ve společnosti a tím zjednodušuje jejich socializaci. Fakticky se jedná o ideu, kterou společnost realizuje prostřednictvím organizací.

Německý sociolog a antropolog Arnold Gehlen (1904 – 1976) napsal: „Člověk má málo pudové výbavy, a tak si vytváří instituce, které mu mají kompenzovat tento pociťovaný nedostatek“.⁵

⁵ Danics, Š. a kol. *Základy sociologie a politologie*. Praha: Vydavatelství PA ČR v Praze, 2007, s. 51.

1.3 Organizace

Pojem organizace zastupuje sociální útvar neosobního charakteru, vytvořený s konkrétním záměrem a tvořený konkrétními lidmi, kteří v jednotlivých organizacích mají své členství (např. univerzita, nemocnice). V současné společnosti mají organizace naprosto zásadní roli, neboť nás provázejí po celý život, ovlivňují ho od našeho narození v porodním sále nemocnice, při výuce ve škole, když si zapneme televizi nebo jedeme automobilem po ulici, až do našeho skonu, kdy je třeba nějakým způsobem naložit s našimi ostatky. Takzvané formální organizace pak „představují uměle vytvořený nástroj koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým pevně stanoveným cílem. Nejrůznější lidské aktivity lze pochopitelně provozovat i jiným způsobem než prostřednictvím formálních organizací. Vyrábět je možno v jisté míře i bez výrobních podniků a velkých firem. I vzdělávání můžeme realizovat bez škol a celého systému školství. Výhody, které plynou z formálně ustanovené koordinace lidských činností, vedou však k tomu, že stále větší oblast našich aktivit je provozována organizovaně“.⁶

Veškeré formální organizace vznikají na základě právního aktu a jen a pouze na základě právního aktu mohou být také zrušeny. V mezidobí jsou organizace pouze imaginárním prostorem, který bez právně formálního uspořádání nemá jiný význam než svoji vlastní existenci. Teprve organizování a výkon lidské činnosti jim dává smysl⁷.

Oproti výše uvedenému, vznik a existence neformální organizace vyplývá z osobních vztahů mezi jejími jednotlivými členy a ze shody či blízkosti jejich cílů. Nejsou tedy organizovány státní mocí a nebývají prvoplánově založeny za účelem podpory existence státu.

⁶ Keller, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, s. 9.

⁷ Tamtéž s. 9.

1.4 Normy

Termínem „norma“ zpravidla označujeme obecné verbalizované pravidlo, jež mají jednající ve svém chování respektovat a které se pro ně pokládá za závazné⁸.

Tato pravidla jsou všeobecně známá a dodržovaná ze tří základních důvodů. Prvním důvodem je interiorizace normy (subjektivní přijetí normy za vlastní), druhým důvodem je sankce (respektive odměna) za její překročení či respektování a třetím důvodem je socialita (konformita) lidí.⁹

Normy jako všeobecné standardy chování a jednání, jsou odlišné podle jednotlivých skupin lidí, kteří je uznávají nebo jsou povinni se jimi řídit. Jedná se tedy především o nejrůznější zvyková či náboženská pravidla, etické kodexy, zákony.¹⁰

Dodržování některých norem je vynucováno pouze potřebou stabilizace mezilidských vztahů, oproti tomu dodržování určitých právních norem (typicky trestní zákoník) musí být vynucováno kupříkladu bezpečnostními složkami příslušného státu.

Jak bylo prokázáno, mocenská regulace se vyvine a stane přítomnou v jakékoliv společnosti. „Tuto regulaci však nemusí provádět konkrétní osoba krále či náčelníka vybavená monopolem na použití násilí. Stejnou funkci může vykonávat bezprostřední sociální kontrola, tlak mínění členů skupiny, rozšířená víra v závaznost jistého způsobu jednání. Tato politika bez politiků nemusí být o nic méně donucující než moderní policie“.¹¹

1.5 Byrokracie

„Termín byrokracie je výjimečně mnohoznačný. Může zcela nehodnotícím způsobem označovat organizaci veřejné správy. Ale může být také označením pro nemoc organizací způsobující jejich

⁸ *Velký sociologický slovník II.* Praha: Karolinum, 1996.

⁹ Heřmanová, E. Patočka, J. *Regionální sociologie, sociologie prostoru a prostředí.* Praha: Oeconomica, 2006, s. 43.

¹⁰ Tamtéž s. 43.

¹¹ Keller, J. *Úvod do sociologie.* Praha: Sociologické nakladatelství, 2006, s. 50.

fatální neúčinnost. Kromě toho je možné tímto slovem označovat víceméně nezbytné zásahy státu do sociálního hospodářského života, může však být i označením pro mechanismus ohrožující a potlačující lidskou svobodu. Ve všech těchto protikladných významech vyrůstá byrokratický mechanismus z jistých rysů uspořádání formálních organizací¹².

Pro účely této práce je třeba chápat byrokracii jako mechanismus vnitřních pravidel chování členů organizace, který určuje způsob rozdělení moci a pravomoci v organizaci, organizační členění, pravidla komunikace, kontrolu činností a další. Dále je třeba pochopit, že jakákoliv, i sebemenší organizace (potažmo organizovaná kolektivní činnost) může svoji činnost vykonávat efektivně pouze za předpokladu, že každý její člen ví, jaká je jeho pozice v hierarchii společnosti a jaké povinnosti (a s nimi související sankce) se k jeho pozici pojí. A právě tato prostá skutečnost je prapůvodním důvodem ke vzniku byrokratického aparátu jakékoliv formální organizace.¹³

1.6 Hierarchie

Pojem hierarchie je neoddelitelně spojen s pojmy organizace a byrokracie. Označuje způsob rozdělení moci a pravomocí uvnitř organizace mezi jednotlivce. Výhoda hierarchického uspořádání moci v organizaci spočívá v tom, že je přehledná, většinou s pevně stanovenými pravomocemi na jejích jednotlivých stupních. Každý podřízený ví, co je po něm požadováno, proč a jaké má očekávat sankce a kdo je jeho nadřízený.

Vynikajícím příkladem smyslu a významu hierarchie je rozdělení moci a pravomocí v ozbrojených složkách po celém světě, kdy umožňuje účinnou dělbu práce, tedy rychlé předávání povelů, jejich plnění a zpětnou kontrolu činnosti každého zúčastněného se stanovením jeho osobní odpovědnosti za odvedený výkon.

¹² Keller, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, s. 10.

¹³ Tamtéž s. 10.

1.7 Management

Termín management značí řízení podniku osobami (managery) nebo skupinami osob, kterým je svěřena kompetence plánovat, organizovat, rozhodovat, vést a kontrolovat. Zjednodušeně řečeno se jedná o řídicí pracovníky.

Rozlišuje se mezi:¹⁴

- vyšším (upper) managementem – nejvyšší stupeň řízení;
- středním (middle) managementem – skupina středních vedoucích pracovníků (odborníků);
- nižším (lower) managementem podle úrovně rozhodování – nejnižší typ řízení na úrovni vedoucích oddělení.

¹⁴ Jandourek, J. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001, s. 148.

2 Vybrané teorie organizací a byrokracie

2.1 Teorie moci a byrokracie

Patrně nejznámějším německým sociologem, který se zabýval teorií organizace a byrokracie byl Max Weber (1864-1920), který konstruoval jeden z prvních modelů byrokratické formy struktury formálních organizací.¹⁵

Výchozím Weberovým přesvědčením je, že každý způsob organizace lidí je založen na nerovném postavení sdružených jednotlivců. Neodvratnost byrokratizace všech forem kolektivní činnosti je podle M. Webera dána čistě technickou převahou byrokratického řízení oproti všem jiným formám organizace.¹⁶

Weberův model moderní byrokracie je charakteristický zejména:¹⁷

- **kontinuálním vyřizováním záležitostí** dle více méně pevně stanovených pravidel a postupů;
- **přesným rozdělením kompetencí** na jednotlivých pracovních pozicích, které jsou obsazeny kvalifikovanými pracovníky;
- principem úřední hierarchie na jednotlivých úrovních řízení;
- kontrolou a dohledem nad činností nižších úřadů ze strany vyšších úřadů a možností odvolání a stížností nižších úřadů vůči úřadům vyšším;
- dokumentování všech činností a postupů v rámci organizace, **úřední jednání fixně vedená písemnou formou** (tedy zpětně přezkoumatelná);
- materiální správní prostředky nejsou ve vlastnictví úředníků (Weberova teorie panství)¹⁸, a s tím související oddělení soukromého života pracovníka od existence organizace;

¹⁵ Harrington, A. a kol. *Moderní sociální teorie*, Praha: Portál, 2009, s. 104-118.

¹⁶ Keller, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, s. 19-20.

¹⁷ Sám Max Weber vymezil šest základních znaků (principů) moderní byrokracie: 1. vymezení úředních kompetencí, 2. princip úřední hierarchie a instančního postupu, 3. vedení agendy výhradně v písemné podobě, 4. vyžadování odborného vzdělání pro výkon úředních funkcí. 5. využití veškeré pracovní síly konkrétního úředníka k činnostem v úřadě, 6. existence pevně stanovených, víceméně kompletních a naučitelných pravidel pro výkon úředních činností.

¹⁸ Keller, J. *Dějiny klasické sociologie*, Praha: Sociologické nakladatelství. 2004. s. 274- 281

- „Úředníci pracují na plný úvazek a dostávají plat. Každé pracovní místo v hierarchii je spojeno s konkrétním a fixním platem. Od pracovníků se očekává úsilí o **kariéru** v rámci organizace. K povýšení dochází na základě prokázaných schopností, **seniority** (odsloužených let) nebo kombinací obou těchto kritérií“.¹⁹

2.2 Sociologický funkcionalismus

Významným představitelem sociologického funkcionalismu je americký ekonom Robert King Merton (1910-2003). Ve své vědeckovýzkumné činnosti se zabývá zejména finanční ekonomikou, matematickými a kvantitativními metodami.

R. K. Merton částečně souhlasí s M. Weberem, zejména co se týká popisu byrokratického aparátu organizace. Domnívá se však, že byrokratický systém nelze posuzovat podle dosažených cílů, ale měl by být posuzován dle toho, čeho nebyl schopen na základě svých principů dosáhnout. Tím měl na mysli zejména **rituální chování** členů organizace, které je skryto v pečlivém dodržování vnitřních předpisů organizace, a které nazýval „**trénovaná neschopnost**“. Dodržování pravidel se nestává nástrojem k dosažení cílů, ale je samotným cílem činnosti. Systém se tímto přístupem dostává do stavu pasivity až neschopnosti, neboť konkrétní úředník používá „legální“, respektive vyzkoušený či odsouhlasený postup jako šablonu i v situacích zcela nevhodných. Úředník daným postupem chrání své postavení v rámci organizace pro případ, že jeho kreativní (nezvyklý) přístup bude napaden jiným (konformním) úředníkem, který bude zmaten výsledkem tohoto jednání.²⁰

Obdobným zdrojem konfliktů je skutečnost, že úředník vystupuje jako představitel organizace (úřadu). Ve vzájemné interakci tak má navrch před klientem organizace, neboť užije-li úředník ve věci klienta předepsaný postup (byť nevhodně), je fakticky chráněn před důsledky vnitřní kontroly organizace. Kritika klienta směřovaná

¹⁹ Giddens, A. *Sociologie*. Píbram: Polity Press, 199, s. 291.

²⁰ Keller, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, s. 48-50.

vůči činnosti úředníka zpětně vyvolává větší tlak na kontrolu jeho činnosti, což úředníka o to více nutí k úzkostnému dodržování předpisů, což opětovně vyvolává nesouhlas klientů atd.

Byrokracie²¹ se proto stává institucí, která se z nástroje organizace změnila v **sebeúčel** a vytváří tak zcela nového úředníka – byrokratického intelektuála, který necítí odpovědnost za své jednání a jehož samotná existence je těsně propojena s byrokracií organizace, ve které vykonává činnost.²²

2.3 Teorie vědeckého - technického řízení

Američan Frederick Winslow Taylor (1865-1915) byl silně ovlivněn svojí zkušeností inženýra ve firmě Midvale Iron Works. Svě úvahy věnoval především snaze o zvýšení produktivity průmyslové výroby na nižších stupních řízení. Zaměstnavatel měl analyzovat užívané metody řízení a stávající organizaci práce. Na základě zjištění mělo dojít k rozložení produktivní činnosti na co možná nejjednodušší úkony, a na tyto úkony specializovat pracovníky za účelem zvýšení jejich zručnosti a tím i produktivity. K podpoření aktivity dělníků měla sloužit i dnes již běžná **úkolová mzda**.²³

Tato idea byla ale značně nehumánní, neboť z pracovníků fakticky vytvářela něco na způsob naprogramovaných robotů. Z tohoto důvodu byla tato teorie považována za dehumanizující a z dlouhodobého pohledu za ekonomicky škodlivou.²⁴

Principy vědeckého řízení dle F.W.Taylor a jeho následovníků:

- **duch spolupráce** mezi dělníky a jejich nadřízenými, nekonfliktní prostředí, které zamezí časovým ztrátám při řešení konfliktů;
- vědecký **výcvik dělníků** zaměřený na jejich konkrétní činnost pod vedením jejich přímých nadřízených;

²¹ Keller, J. *Úvod do sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. s. 55

²² Dostupné z: http://sociologie.unas.cz/soudoba_svetova_sociologie.htm. [cit. 5.3.2011]

²³ Keller, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, s. 17-18, 33, 35, 92.

²⁴ Ritzer, G. *McDonaldizace společnosti*, Academia, 1996, s. 39-40.

- kvalitní výběr dělníků s ohledem na pracovní zařazení a motivaci vykovávat danou činnost;
- **analýzy metod řízení a organizace práce**, optimalizace a také stabilizace výkonu nastaveného pracovního systému (normalizace činností, **optimalizace dílčích operací**, stanovení denního úkolu).

Jeho vidění organizace ovlivnil zejména systém takzvané „pásové výroby“, kterou ve svých podnicích ve větším měřítku užíval i známý český podnikatel Tomáš Baťa (1876-1932).²⁵

2.4 Teorie správy - klasické řízení

Nejnámějším teoretikem řízení byl Francouz Henri Fayol (1841-1925). Jako jeden z prvních teoretiků managementu se zabýval rolí manažera uvnitř organizace.

Definoval 14 principů administrativy, kterými jsou dělba práce, autorita, **disciplína**, jednota instrukcí, jednota vedení, podřízení zájmům celku, odměňování, centralizace, řetězec vztahů, řád a pořádek, korektnost, **stabilita zaměstnanců**, iniciativnost a **duch kolegiality**.²⁶

Postupem doby se vyvinuly některé obecné principy tohoto pojetí řízení organizací:²⁷

1. **zásada jediného vedoucího** – pracovník dostává pokyny od jediného nadřízeného, neměl by tedy obdržet protichůdné pokyny;
2. **vzestupné řízení** – takzvané liniové řízení;
3. **rozpětí kontroly** – každý nadřízený má mít pouze takový počet podřízených, které je schopen efektivně kontrolovat;
4. **štáb a linie** – štáb má pouze poradní roli, nezasahuje aktivně do činnosti vedoucího, respektive tak činí bez účasti či vědomí jeho podřízeného;
5. **autorita a odpovědnost** – pravomoci vedoucích se mají rovnat jejich odpovědnosti;

²⁵ Giddens, A. *Sociologie*. Příbram: Polity Press, 199, s. 310-314.

²⁶ Keller, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, s. 39-40.

²⁷ Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996, s. 33.

6. disciplína;
7. slušnost;
8. stabilita personálu.

2.5 Škola „human relations“

Představitelem tohoto směru je zejména George Elton Mayo (1880-1949),²⁸ americko - australský psycholog a sociolog, zakladatel „školy lidských vztahů“. Takzvané Hawthornské studie, které probíhaly na půdě firmě Western Electric Company v Chicagu (USA), zjišťovaly účinky různého charakteru pracovního prostředí (např. osvětlení, hluk) na produktivitu práce. Na základě průběžných výsledků, které se týkaly změn fyzického pracovního prostředí, byl další výzkum zaměřen na sociální vztahy v pracovním kolektivu a následně na vztahy mezi zaměstnanci a managementem.

Překvapivým zjištěním byl vliv **pocitu sounáležitosti** jednotlivého pracovníka se skupinou (neformální vztah), kdy jeho ztotožnění se s ambicemi pracovní skupiny vedlo ke zvýšení výkonu skupiny jako celku. Také zvyšující se pocit důležitosti pracovníků s možností alespoň částečně měnit zavedené technologické způsoby a pocit konkurence ze strany dalších pracovních skupin pozitivně ovlivnili produktivitu práce v průběhu studií.²⁹

Výsledek studií tak byl poněkud nečekaný, došlo k odhalení důležitého faktoru ovlivňujícího chod organizace – společenský charakter práce.

Za podstatné faktory ovlivňující chod organizace je považováno především:

- vytváření pocitů rovnosti mezi nadřízenými a podřízenými;
- vytváření pocitů **sounáležitosti**, solidarity a **příslušnosti** k firmě;

²⁸ Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996, s. 35.

²⁹ Keller, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, s. 32-35.

- vytváření podmínek k řešení problémů zaměstnanců;
- vytváření **podmínek pro účast pracovníků** na řízení firmy.

2.6 Sociálně-psychologický přístup

Douglas McGregor (1906-1964)³⁰, jako typický představitel sociálně-psychologického přístupu, je autorem teorie X a Y. Dosavadní pohled vedoucích pracovníků na řízení lidí charakterizoval jako teorii X. Proti tomu postavil svoji humanistickou teorii Y. Jestliže premisa teorie X tvrdí, že pracovník je **líný**, teorie Y tvrdí, že pracovník je přirozeně **aktivní**.

Pokud se vedoucí pracovník striktně řídí teorií X, tento je od prvopočátku podezíravý, „ubíjí“ své podřízené zbytečnou kontrolou a tlakem na výkon. Výsledkem je apatie pracovníka a jeho rezignace na výkon jako následek negativní zkušenosti s organizací. V případě řízení činnosti dle teorie Y je pracovník ochoten se samostatně a aktivně angažovat ve prospěch organizace, což vede ke ztotožnění individuálních cílů (např. výše odměny - platu) s cíli organizace (zvýšení produktivity).

2.7 Dílčí závěr

Německého sociologa Maxe Webera jsem vybral důvodu jeho nesporné zásluhy o vybuzení odborného zájmu na téma sociologie organizace. Již v době vzniku jeho koncepcí panství se stal terčem kritiky ze strany svých kolegů. Velmi poučný je také jeho pohled na byrokracii, ve které našel i prvek demokracie (který bych v této souvislosti jinak nehledal - v oblasti rovnosti občanů před zákonem). Jeho tvrzení, že „technicky byrokracie reprezentuje nejčistší typ legální autority“ je všeobecně známý, a je velmi blízký k duchu organizace Policie České republiky.

³⁰ Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996, s. 36.

Robert Merton si zaslouží pozornost pro věcnou kritiku Weberových názorů a všezahrnující a nadčasové analýzy negativních vlastností byrokratického aparátu, se kterými by se měl seznámit patrně každý zaměstnanec státní správy.

Názory amerického autora Fredericka Winslowa Taylora jsou poučné v tom směru, že ne vždy je vhodné pohlížet na člověka jako na jednoduchou součástku složitějšího systému. Jeho ignorování přirozených potřeb pracovníků budiž naší společnosti varováním před vnímáním člověka v roli nemyslícího „robota“.

Francouzského sociologa Henri Fayola jsem vybral pro jeho pochopení a definování důležitosti jednotného vedení. Na poli managementu dosáhl významu srovnatelného s Maxem Weberem. Policie jako fakticky polovojenská organizace, funguje obecně na principu povinnosti ze zákona, plnění úkolů je zajišťováno rozkazy a dohledem nadřízených.

George Elton Mayo jako jeden z prvních autorů pochopil, popsal a vysvětlil důležitost neformálních vztahů na pracovišti, význam zdravé hrdosti jednotlivců na jejich povolání (profesní profesionalita) či pocitu sounáležitosti s týmem.

Douglas McGregor si zaslouží naši pozornost, neboť vystihl potřebu pozitivního přístupu nadřízených vůči podřízeným. Zpochybnil jedinečnost hmotné stránky motivace k pracovnímu výkonu a zdůrazňoval vyvážený přístup vedoucích pracovníků k jejich podřízeným. Státní zaměstnanec unavený podezíráním, kontrolami či pronásledováním ze strany svého nadřízeného může jen stěží řádně a důstojně reprezentovat svůj úřad a řádně vykonávat svoji činnost.

Je zjevné, že těch několik teorií (pohledů) na organizace a byrokracii, které uvádím, nemůže v žádném případě postihnout celou bohatost této problematiky. Stejně tak je zřejmé, že tato práce by stěží obsáhla celou problematiku byť jen jediné z nich. Z jejich výběru je patrné jen jedno - **žádná z těchto teorií není komplexní, žádná z nich nezahrnuje veškeré děje a principy** uvnitř organizací. Dle mého názoru se žádné dvě z teorií navzájem nevyvrací, naopak, domnívám se, že se navzájem doplňují a objasňují.

Při studiu principů fungování organizací a byrokracie byly nicméně nalezeny a popsány některé základní vztahy, které nás v té či oné podobě stále obklopují, i když si je možná plně neuvědomujeme. Tyto vztahy následně tvoří odrazové můstky pro popisování a vysvětlování a pochopení jednotlivých teorií.

3 Vybraná specifika státní správy a Policie České republiky

3.1 Princip hierarchie v organizaci

Pro pochopení a charakterizování vnitřních pravidel organizace (státní správy obecně), na jejichž funkčnosti je trvání organizace závislé, je třeba vymezit základní prvky hierarchie organizace. Tyto prvky, respektive důraz na prosazování zejména některých z nich, v rámci konkrétních organizací, pak z pohledu sociologického hlediska charakterizují danou organizaci.

Základním atributem je způsob dělení moci, což je schopnost osoby nebo skupiny osob prosazovat ve společnosti své zájmy a dosahovat tak svých vlastních cílů. Způsobnost mít moc je zcela zásadní, neboť způsob, jakým je prosazována, v organizaci neovlivňuje pouze postavení vlastníka moci, ale podstatným způsobem i jeho sociální okolí, a to do té míry, že v negativním případě může výkon moci ohrozit samotnou existenci organizace.

S obecným pojmem moc dále souvisí pojem autorita. Tu chápeme jako legitimní moc osoby nebo skupiny osob nad větším celkem. Legitimní držení moci je klíčové, protože právě jím se autorita liší od širšího pojmu moc, která může být uplatňována mnoha způsoby včetně fyzického násilí. Autorita ve své podstatě vychází z faktu, že podřízení uznávají kompetence svého nadřízeného do té míry, že přijímají jeho právo řídit jejich činnost.

V přírodě, v boji o moc a autoritu vítězí silnější, v případě organizace by ale boj o vůdcovství mohl závažným způsobem ohrozit chod i trvání organizace a nenávratně poškodit sociální vazby podřízených pracovníků, nehledě na objektivní skutečnost, že organizace vzniklé za odlišným účelem vyžadují i odlišné schopnosti vůdce.

Zejména z těchto důvodů musí nositel legitimní moci v organizaci splňovat požadavky, které organizace po pracovnících

umístěných ve své hierarchii na konkrétních pracovních pozicích vyžaduje. Tento fakt s sebou ale přináší konflikt, který tkví ve skutečnosti, že nositelem moci se tak může stát jedinec formálně sice splňující požadavky na to, aby se stal legitimním nositelem moci, ale zároveň neschopný jejího praktického výkonu. Pokud daný jedinec postrádá i přirozenou autoritu, opírá svoji moc (obhájí a brání svoji sociální a pracovní pozici) pouze na základě výkladu norem, kterými je chod organizace uspořádán.

S ohledem na skutečnost, že normy předepisují nebo zakazují nějakou formu chování uvnitř společnosti, a že tvorba, úprava a rušení norem je zpravidla ovládána právě nositelem legitimní moci, se zde otvírá cesta k jednomu z mnoha paradoxů byrokracie, známému zejména ze státem řízených organizací, kdy jsou vedoucí pozice dlouhodobě „obléhány“ jedinci bez potřebné „praktické“ způsobilosti k výkonu moci. Tato situace následně vede k zakonzervování stávajícího stavu organizace, bez možnosti pružného reagování nejen na její potřeby, ale i na výkon její činnosti.

V moderní době se tedy patrně každá větší organizace potýká s příliš zbytnělým systémem předpisů a dalších vnitřních pravidel fungování, které byly vytvořeny za účelem zefektivnění jejich chodu, ale v určitém okamžiku existence organizací navozují stav, jenž fakticky činnost, pro jejíž výkon byly organizace vytvořeny, tlumí.³¹ Zároveň ze své podstaty vytváří další, dříve netušené problémy, které jsou následně „řešeny“ vytvořením dalších pravidel a norem, které je třeba aplikovat do praxe a zároveň kontrolovat jejich dodržování za účelem zajištění (opět) jejich domnělé efektivnosti.

Z uvedeného lze odvodit prosté pravidlo, že čím více energie spotřebuje organizace na udržení a kontrolou chodu svého byrokratického aparátu, tím méně energie vydá na účel, pro který byla vytvořena. Pro ekonomický a efektivní chod organizace je tedy třeba zajistit pouze takový stupeň byrokracie, který nebude vytvářet nové,

³¹ Zjednodušeně a poněkud nepřesně bývá tento stav nazýván byrokratizace.

samoúčelné činnosti, bez bližší návaznosti na původní smysl vzniku organizace.

3.2 Rozdíly mezi byrokracií ve státní správě a soukromém sektoru

Zcela zásadní rozdíl mezi smyslem byrokracie ve státní správě oproti soukromému sektoru tkví ve skutečnosti, že je to právě soukromý sektor, který svojí činností vytváří zdroje pro svoji další existenci. A nejen to, je fakticky státem, na jehož území svoji činnost realizuje nucen, aby část svého zisku, který by jinak mohl věnovat svému vlastnímu rozvoji, předat ve formě daní právě do rukou státu. Byrokrat v soukromém sektoru tedy mnohem lépe zná a chápe cenu svého vydobytého zisku na rozdíl od byrokrata ve státní správě, kterému je část cizího (soukromého) zisku automaticky, bez vlastního přičinění přidělena, ať již k další správě (například výběr a přerozdělování daní) nebo ve formě odměny (platu). Byrokrat ve státní správě své služby fakticky neprodává, jeho pracovní výkon není hodnocen svobodným trhem, ale v uměle vytvořeném prostředí, nebývá omezován ani ohrožován výkyvy trhu a většinou se nemusí bát o své zaměstnání (vyvíjet aktivity nad míru nezbytnou), a proto se stává nepružným a nejistým, má-li se sám (o své odpovědnosti) rozhodnout v situaci, na kterou nebyl předem vycvičen nebo které tak docela nerozumí.

Že je tento problém celé roky stále stejný a stále aktuální je zřejmé i z konstatování nejznámějšího českého podnikatele J. A. Bati. Ten v knize *Budujeme stát*³², vydané v roce 1938(!) uvádí, že v roce 1930 zaměstnával stát 428.000 osob, obce 92.000 osob a ostatní veřejné svazky asi 100.000 osob. Přímo ve státních podnicích, které nevydělávají podnikatelsky ani „haléře“ pracovalo 294.000 osob. V roce 1935 (důsledek probíhající Velké hospodářské krize³³)

³² Baťa A. J. a kol. *Budujeme stát*, Zlín: „Tisk“, 1938, s. 161-162.

³³ Hospodářský kolaps nastal v roce 1929. Krize probíhala prakticky po celá 30. léta 20. století a stala se jednou z hlavních příčin vzniku II. světové války.

zaměstnával stát již jenom 196.000 osob, kterým novými zákony a nařízeními přidal práci a ubral plat. Výsledkem byly stupňovité schodky, které musel opětovně „financovat“ soukromý sektor. Na stejném místě J. A. Baťa ještě uvádí, že státní dráhy měly podle sčítání v lednu 1937 celkem 117.542 zaměstnanců a že státní podnik brzdí vývoj dopravy v celém státě a stále prodělává. Z výše uvedeného je při porovnání se současnou společenskou, ekonomickou a politickou situací v této zemi zřejmé, že „filozofie“ a schopnosti státní správy se s léty téměř nemění.

Běžný občan srovnává fungování státní správy s principy platnými v soukromém sektoru, který je mu bližší. Přitom dospívá názoru, že státní správa, potažmo byrokratický aparát ho šikanuje, přinejmenším alespoň omezuje. Je rozmrzelý z jeho těžkopádnosti, domnělé nebo skutečné neefektivity a nezájmu.

„Byrokracie jako první a hned v masovém měřítku učinila z nezájmu o druhé lidi a jejich problémy zdánlivě zcela funkční postoj“.³⁴

V případě policejního sboru, který má ve své podstatě zakomponovanou i represivní složku (např. přestupkové a trestní řízení, silniční kontroly, bezpečnostní opatření - například asistence při demonstracích), je kritika byrokratického aparátu o to cílenější. Policie je v praxi často kritizována za nesmyslné požadavky či omezení, které uplatňuje vůči svým „zákazníkům“ - občanům státu, neboť ne každý si uvědomuje, že samotná policie je vázána a omezována byrokratickými pravidly.

„Musíme se smířit se skutečností, že osvědčené způsoby soukromého podnikání nelze použít v oblastech, jako je policie nebo výběr daní“.³⁵

Hodnocení efektivity a výkonu (potažmo smyslu existence) státní organizace, jakou je Policie České republiky, se díky tomu stává velmi problematické, neboť veškeré k tomu konstruované pomůcky se ve svém základě opírají o uměle vytvořené (právní) prostředí –

³⁴ Keller, J. *Dvanáct omylů sociologie*, Praha: Sociologické nakladatelství, 1995, s. 145.

³⁵ Mises, L. *Byrokracie*, Praha: Liberální institut, 2002, s. 152.

na rozdíl od soukromého sektoru, který je zcela přirozeně hodnocen tržním prostředím. K dalšímu zkreslení přispívají i veřejnoprávní média, která sice po roce 1989 mohou svobodně informovat o činnosti Policie České republiky, ale mají z důvodu snahy o zajištění vyšší sledovanosti právě jejich „produkce“ (efekt trhu), tendenci činnost policie skandalizovat z důvodu, aby zaujala své konzumenty, nehledě na skutečnost, že poměrně často a nekriticky zaměňují výsledky činnosti soudů a státních zastupitelství za práci policejního sboru. Posledním důležitým zdrojem problémů při hodnocení organizací typu policejního sboru je samotná sociální, politická a ekonomická situace, ve které policejní sbor vykonává svoji činnost.

Nicméně, vezmeme-li za výchozí myšlenku, že cena jakéhokoliv zboží či služby na svobodném trhu je fakticky určována názory zákazníků (konzumentů služby), je možné tržní hodnotu policie alespoň přibližně hodnotit na základě sociologických průzkumů se zaměřením na prestiž povolání, pocit bezpečí a míru důvěry ve vybrané státní organizace.

Pohled státu (jako zřizovatele) na hodnotu Policie České republiky je samozřejmě odlišný, neboť priority státní moci a občana se mohou značně rozcházet, ne-li být v přímém rozporu.³⁶

3.3 Státní služba

Institut státní služby je utvářen v jednotlivých státech tak, jak to vyplývá z jejich historických zkušeností, z jejich tradic, kultury, sociálních podmínek a politických poměrů. Státní služba pak patří do skupiny klasických institutů evropského veřejného, především ústavního a správního práva. Moderní doba ve správně-právní teorii nalézá dva základní systémy státní služby, nicméně v oblasti správně-právní praxe je na místě poněkud vhodnější dělení na tři systémy.³⁷

³⁶ Vynikajícím příkladem, jak lze chápat smysl, význam a poslání „bezpečnostního sboru“ je tolik kritizovaná činnost některých obecních a městských policií, zaměřená především na zvyšování příjmů konkrétní obce, a to formou usilovného výběru pokut, bez bližšího vztahu k zajištění veřejného pořádku a bezpečnosti.

³⁷ Mates, P. Matula, M. *Kapitoly z dějin a teorie veřejné správy*. Praha: VŠE, 1998.

3.3.1 Kariérní systém

Tento systém je základním kamenem státní služby, neboť v ideální podobě zajišťuje zaměstnance po celý jeho produktivní věk, čímž ho chrání před nástrahami trhu a činí ho tím závislým na organizaci. Kariérní systém je tedy konstruován tak, aby pro státního zaměstnance bylo „výhodné“ setrvat ve státní správě co nejdéle (je stabilizován jak on tak i organizace). Tímto způsobem je nejen zajišťována loajalita zaměstnanců vůči byrokratickému systému (živiteli), ale zároveň se tímto opatřením snižuje jejich fluktuace, dochází k omezování odchodů odborníků (a profesionálních byrokratických kariéristů) a jsou snižovány náklady na výcvik nováčků. Noví zaměstnanci jsou přijímáni na nástupní (startovní) pozice, ze kterých jsou v průběhu své kariéry postupně povyšováni na vyšší posty, na základě plnění dalších podmínek (doba služby, vzdělání atd.). Typickou organizací užívající tento systém je také Policie České republiky.

K zásadním nevýhodám tohoto systému patří, že vytváří jakési podhoubí pro další nárůst byrokracie, kdy postupně dochází ke zvýšení počtu profesionálních byrokratů (bez vztahu k principům ekonomičnosti) spojeného s jejich neochotou přizpůsobovat se změnám a k nepružnosti systému jako celku.

3.3.2 Systém merit - poziční systém

Systém je založen na odborných předpokladech pro zastávání konkrétní pozice v hierarchii organizace. Nezáleží na tom, zda uchazeč o tuto pozici pochází ze státní správy nebo soukromého sektoru, důležitá je pouze odborná kvalifikace uchazeče. Vzhledem k tomu, že je tento systém poměrně dynamický, nezajišťuje pro státní správu tolik potřebnou stabilitu systému a loajalitu zaměstnanců.

3.3.3 Spoils systém

Hanlivě (nicméně z mého pohledu zaslouženě) je tento systém také nazýván „kořistnický systém“. Vychází z názoru, že politická strana, která zvítězí ve volbách, získává práva na obsazení pozic ve státní správě svými členy a stoupenci. Z logiky věci vede tento systém k celkové labilitě státní správy. V naší zemi se viditelně projevuje v povolebních obdobích při přeobsazování například postů policejního prezidenta a jeho náměstků.

3.4 Policie České republiky

3.4.1 Služební slib

„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život.“³⁸

3.4.2 Policie - pojem a funkce

Samotný pojem policie je odvozen ze slova „polis“, které znamená město nebo městský stát. Ze slova „polis“ je odvozen výraz „politeiá“, který je překládán jako „spořádaný stav města nebo činnost k jeho dosažení“. Postupem doby se primární smysl slova setřel a dnes je obecně tímto „nově“ vzniklým pojmem chápán ozbrojený, polovojensky organizovaný sbor, zřízený, ovládaný a využívaný státem k zajištění jeho vnitřní stability, jinak řečeno,

³⁸ Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/sluzebni-slib.aspx>. [cit. 1. 4. 2011].

k ochraně bezpečnosti a veřejného pořádku, což je mimo jiné vyjádřeno také v dnes tolik užívaném mottu Policie České republiky „pomáhat a chránit“. Policie České republiky³⁹ tak patří do systému orgánů veřejné správy vykonávající policejní funkce (které jsou taxativně vyjádřené v právních normách), přičemž jsou k dosažení smyslu své existence vybaveny zákonnými pravomocemi – nucením.⁴⁰

Díky donucování k dodržování právních norem je policie částí veřejnosti chápána (toliko) jako represivní složka státu určená k obtěžování občanů a jako nástroj státu ke snižování schodku státního rozpočtu. Z funkčního hlediska se nicméně jedná o kompetence policejní správy na určitém území na úseku bezpečnosti a veřejného pořádku. Z hlediska organizačního se jedná o specifický systém orgánů státní správy, kdy došlo ze strany státu ke zřízení jednotného ozbrojeného bezpečnostního sboru - Policie České republiky.

Funkcí Policie ČR jako ozbrojeného bezpečnostního sboru České republiky je tedy „sloužit veřejnosti“.⁴¹ Mezi její základní úkoly patří chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a jiné státem⁴² uložené úkoly na úseku veřejného pořádku a bezpečnosti, a dále ty úkoly, k jejichž plnění je Česká republika vázána ratifikovanými mezinárodními smlouvami.

3.4.3 Policie v období Československého státu (1945-1989)

V roce 1945 se základem nové státoporné činnosti v osvobozeném československém státě se stal Košický vládní program, přijatý dne 5. dubna 1945 první československou vládou Národní fronty Čechů a Slováků v Košicích. Posláním ministerstva vnitra jako správního úřadu bylo v dané době řízení národních výborů a výkon bezpečnostních úkolů, vyplývajících z Košického vládního programu.

³⁹ Zřízena zákonem č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky (dnes již neplatným).

⁴⁰ Jurníková, J., Skulková, S., Průcha, P. a kol. *Správní právo – zvláštní část*. Brno: MU. 2009, s. 68-69

⁴¹ Blíže zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.

⁴² Cestou právních norem.

Tím byly pro začátek určeny hlavní úkoly a náplně práce na úseku bezpečnosti. V Čechách a na Moravě ve stejné době existovaly již tři druhy bezpečnostních složek - revoluční oddíly (Revoluční gardy, Národní milice apod.), v továrnách Závodní milice a policejní a četnický aparát. Z těchto všech složek byli vybíráni příslušníci pro nový Sbor národní bezpečnosti. Dne 30. června 1945 byla vyhlášena nová organizace Sboru národní bezpečnosti, která měla odstranit odlišný vývoj v jednotlivých částech republiky. K říjnu 1945 měl celý bezpečnostní aparát 34.396 příslušníků. Ve stejném měsíci byly vytvořeny tzv. zemské odbory bezpečnosti (dále jen „ZOB“), působící při zemských národních výborech v Praze a Brně a expozitura brněnského ZOB v Ostravě. Zemské odbory bezpečnosti měly za úkol organizovat a řídit všechny složky vnitřní národní bezpečnosti v Čechách. Podstatné organizační změny týkající se československé bezpečnosti proběhly na počátku padesátých let, kdy došlo k rozdělení původního ministerstva vnitra na dvě nová ministerstva. Ministerstvo národní bezpečnosti, které se stalo ústředním řídicím orgánem pro Sbor národní bezpečnosti a ministerstvo vnitra, které mělo na starosti vnitřní správu, včetně národních výborů. Počínaje rokem 1964 byla postupně zřizována oddělení VB (Veřejné bezpečnosti), jako základní organizační článek Veřejné bezpečnosti. Organizace, systém a řízení SNB (Sboru národní bezpečnosti) vycházely z principu jednoty SNB a jeho podřízenosti ministru vnitra ČSSR.⁴³

3.4.4 Policie po roce 1989 do současnosti

V souladu s radikálními změnami společenské a politické situace v Československé socialistické republice byla z právního řádu odstraněna ta ustanovení, která odporovala demokratickému zřízení. Nová právní úprava z roku 1991 znamenala mimo jiné i návrat k názvu „policie“ a ústup od předchozího názvu „Veřejná bezpečnost“. Uvedená úprava názvu zřejmě souvisela se snahou o vybudování nové

⁴³ Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/historie-policie-a-cetnictva.aspx>. [cit.19.4.2011].

tváře této organizace u veřejnosti, odlišné od její „totalitní verze“. Osobně se domnívám, že dojem z předchozího názvu „Veřejná bezpečnost“ je stejně silný, ne-li působivější než poněkud fádni označení „policie“.

Ze zákona je Ministerstvo vnitra ústředním orgánem státní správy pro věci veřejné, zejména pro veřejný pořádek a další věci vnitřního pořádku a bezpečnosti ve vymezeném rozsahu. Dle stávajícího zákona⁴⁴ o Policii České republiky je policie podřízena Ministerstvu vnitra České republiky. Tato podřízenost vychází z obecného principu civilní kontroly nad ozbrojenými sbory, kdy tento civilní dohled je realizován prostřednictvím civilního orgánu – ministerstva. Tato vzájemná vazba je umocněna skutečností, že policejní prezident je podřízen přímo ministrovi vnitra, jako členovi vlády jmenovaného prezidentem České republiky. Ministr vnitra ale neřídí celkovou činnost policie, ovlivňuje ji pouze v obecné metodické rovině cestou prováděcích právních předpisů a vyhlášek a svým vlivem na organizační pozice⁴⁵ policejního prezidenta a jeho náměstků. Tato hierarchie je dále komplikovaná v tom smyslu, že dle zákona o Policii České republiky policejní prezident odpovídá za činnost policie ministrovi vnitra a zároveň Policejní prezidium (v jehož čele je policejní prezident) řídí činnost policie. Vzhledem ke skutečnosti, že je to právě (a pouze) ministr vnitra, kdo policejního prezidenta jmenuje a odvolává (viz podkapitola 3.3.3 - Spoils systém), stává se policejní prezident (dramaticky řečeno) rukojmím ministrových úmyslů, což v konečném důsledku může vést k nestabilitě celého systému.

Zákon o Policii České republiky dále taxativně uvádí útvary, které policii tvoří: Policejní prezidium⁴⁶, útvary Policie s celostátní působností, krajská ředitelství Policie ČR a útvary zřízené v rámci krajského ředitelství. Podrobná organizační struktura je řešena na úrovni jednotlivých krajských ředitelství a jim podřízených

⁴⁴ Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.

⁴⁵ Novotná, E. Sociologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2008, str. 44.

⁴⁶ Příloha č. 1

okresních (městských) ředitelství policie. Pro jednotlivá krajská ředitelství (kterých je 14 v souladu s civilním územněsprávním členěním) a jim podřízené útvary tedy může být přiměřeně odlišná.⁴⁷

3.4.5 Reforma Policie České republiky

V lednu 2009 představil ministr vnitra a policejní prezident další z mnoha reforem, kterými tato organizace po roce 1989 prošla: „REFORMU POLICIE ČR - služba v nových podmínkách“. V rámci nové systemizace služebních a pracovních míst policie a po reformních krocích nastartovaných dnem 1. ledna 2009 byl snížen celkový počet řídicích míst o 1.228 (z toho 855 policejních a 373 pracovních). Celkový poměr mezi řídicími a řízenými pracovníky byl původně 1:8, nyní je 1:11 (poměry začaly být respektovány od ledna 2009). Díky provedenému ekonomickému auditu a dalším úsporným opatřením bylo od ledna 2009 úplně zrušeno celkem 783 služebních a pracovních míst v celé policii (z toho 210 služebních a 573 pracovních). V návaznosti na personální a procesní audit provedený na PP ČR bylo do konce roku 2008 zrušeno celkem 214 míst, což je 10,4 % všech míst na PP ČR. Obdobně bylo postupováno i při tvorbě nových systemizací na krajských ředitelstvích policie.⁴⁸

PILÍŘE REFORMY:

1. Působnost, pravomoci Policie ČR a dalších subjektů podílejících se na zajišťování vnitřní bezpečnosti státu

Snaha o omezení „nepolicejních činností“, které policie dnes vykonává. Možnosti zapojení jiných subjektů do odpovědnosti za veřejný pořádek a bezpečnost (samospráv, občanů, pořadatelů hromadných akcí, provozovatelů kritické infrastruktury atd.).

2. Policie - partner dalších orgánů státu, územních samosprávných celků a zejména veřejnosti

Územní členění policie a územní členění samosprávy, soudů a státních zastupitelství a nastavení vzájemní spolupráce. Společně

⁴⁷ Příloha č. 2

⁴⁸ Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/reforma-policie-cr-sluzba-v-novych-podminkach-191470.aspx>. [cit.19.4.2011]

prvky nového územního členění. Kraj a veřejný pořádek. Obec a místní záležitosti veřejného pořádku. Vztah policie a veřejnost.

3. Ekonomické postavení policie

Větší ekonomická samostatnost Policie ČR a jejích organizačních součástí, to znamená krajských správ a útvarů s celorepublikovou působností.

4. Vnitřní a vnější kontrola

Nová struktura a uspořádání vnitřní a vnější kontroly, nastavení účinných kontrolních mechanismů, mezi které patří také varianta mimoresortního kontrolního útvaru.

5. Vzdělávání policistů - klíč k profesionalitě

Cílem je vytvořit jednotný systém vzdělávání pružně reagující na potřeby praxe, který bude vychovávat policejní odborníky, schopné manažery a zajistí přenos nejnovějších světových poznatků na své absolventy.

6. Služební zákon - práce s lidmi

Nová systemizace služebních a pracovních míst. Zeštíhlení objemu vedoucích pozic a jejich zpřehlednění. Obsazení pozic schopnými policisty ovládající danou problematiku.

7. Projekt 1000 - vstřícná tvář policie

Zaměření na vstřícný přístup policie k občanům a vytvoření stavu důvěry v ní. Moderně vybavené policejní služebny, ve kterých se občanům dostane pomoci a informací na úrovni, kterou právem očekává.

8. Nová struktura neuniformované policie

Zřízení Národního kriminálního úřadu Policejního prezidia ČR, zřízení analytických pracovišť služby kriminální policie, spolupráce na elektronizaci trestního řízení, odstraňování duplicit v činnostech útvarů a jejich působnosti i v řídicích funkcích.

9. „Dost bylo papírů“

Tato část reformy se zabývá policejní informatikou a možnostmi jejího využití v trestním řízení tak, aby pomohla policistům při administrativní práci a odstranila zbytečné časové průtahy (Elektronické trestní řízení, EPŘ a další).

10. Debyrokratizace

Velmi důležitou část policejní praxe se odráží ve stylu policejní práce a způsobu řízení policistů. V současné době velmi vysoký počet interních předpisů, by měl být nahrazen jednoduchým a přehledným souborem. Statistické ukazatele by měly být využívány pouze pro postižení společenských trendů a jevů a ne jako hodnotící kritérium.⁴⁹

V rámci uvedené reformy, ale i jiných předchozích či následujících vládních a rezortních kroků docházelo v letech 2007 až 2009 k masivním odchodům starších a zkušených policistů ze služebního poměru.⁵⁰ Toto období svými důsledky připomíná očišťování policejního sboru od tzv. „komunistických kádrů“ po roce 1998, kdy bylo jedním z důvodů (ne)nucených odchodů těchto kádrů například i to, že studovali obor kriminalistika v bývalém Sovětském svazu.

Novým a zcela zásadním měřítkem pro pracovní uplatnění u sboru se stal stupeň jedincem dosaženého vzdělání, bez ohledu na praktické zkušenosti.⁵¹ V současné době tak má policie dostatek vysokoškolsky vzdělaných kádrů, což působí až směšně pokud si uvědomíme, že tzv. bočním vstupem bylo umožněno civilistům⁵² bez bližšího vztahu k policii vstoupit do služebního poměru a prakticky okamžitě „obsadit“ vysoké organizační pozice v její hierarchii (policejní prezídium). Přitom zkušení, délesloužící policisté, byť též s akademickým vzděláním, na základě téže právní normy, pokud neměli nebo nemají odsloužený požadovaný počet roků, nemohou na podobnou pracovní pozici dosáhnout.

⁴⁹ Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/pilire-reformy-468615.aspx>. [cit. 19. 4. 2011].

⁵⁰ Pro všechny zaměstnance státu včetně policistů je ze zákona stanoven minimální stupeň dosaženého vzdělání, nutný pro výkon činností na konkrétní pracovní pozici. Do konce roku 2006 se požadavky na vzdělání policistů řídily ustanoveními § 4 nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Od 1. ledna 2007 vstoupil v účinnost zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, kterým nově upraveno odměňování policistů a požadavky na jejich vzdělání.

⁵¹ V knize *Vzdělanostní společnost?, Chrám, výtah a pojišťovna*, Keller, J. a Tvrдый, L. poukazují na skutečnost, že vysokoškolské vzdělání jako takové nemá tak zásadní vliv na výkonnost společnosti (tedy i organizací), jak se obecně traduje. Vzhledem k situaci nejen v naší společnosti nelze než souhlasit.

⁵² Myšleno jako osoby bez osobních profesních zkušeností s policejní prací.

3.4.6 Systém sebehodnocení – EFQM

Již zmíněný problém hodnocení „tržní hodnoty“ státních organizací a tedy i činnosti Policie České republiky měl alespoň částečně řešit model kvality řízení EFQM Excellence (European Foundation of Quality Management) zaváděný v Policii České republiky od roku 2004. Zavedením modelu se měla naplnit jedna ze strategických vizí vrcholového policejního managementu, jež se týká „poskytování profesionálních, vstřícných a přátelských služeb zákazníkům – občanům”.⁵³

Na základě rozkazu policejního prezidenta se v roce 2004 policie zavázala k užívání modelu EFQM. Model EFQM Excellence manažerům umožňuje provést hloubkovou analýzu fungování celé organizace. Jeho faktickým užíváním (což je 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.

Po vyhodnocení prvního cyklu sebehodnocení na vybraných útvarech bylo managementem Policie České republiky identifikováno 5 nových priorit:

- interní a externí komunikace;
- přezkoumávání vlastnictví procesů;
- motivační systém;
- manažerské vzdělávání;
- kultura organizace.

Po slibném začátku sice došlo k plošnému zavedení tohoto sebehodnotícího modelu uvnitř policejního sboru, kdy vznikly na jednotlivých krajských ředitelstvích „kanceláře podpory kvality“, nicméně minimálně v posledních třech letech dochází k útlumu programu, což je patrně zejména následkem značné fluktuace na věci

⁵³ Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/model-efqm-a-narodni-ceny-kvality.aspx>. [cit. 20.4.2011].

zainteresovaných policistů a poměrně značným úbytkem dosavadního managementu (bez vysokoškolského vzdělání), opět v důsledku reformních snah o vybudování moderní a dynamické organizace, která nejenže v posledních letech musela překonat zásadní odliv zkušených pracovníků, ale zároveň musí v duchu probíhajících úsporných opatření přehodnocovat své priority, jejichž realizace je závislá na množství přidělených finančních prostředků ze strany státu. Dochází tedy k útlumu postradatelných typů činností uvnitř organizace.

3.4.7 Etický kodex

V souvislosti s probíhající reformou policejního sboru vznikl i „Etický kodex policisty“⁵⁴, který má vyjadřovat principy chování policistů uvnitř organizace i navenek.

Bohužel jeho existence byla a je poznamenána probíhající reformou uvnitř Policie ČR. Jedním z nechtěných důsledků tak bylo, že každý policista se musel „prokazatelně“ seznámit⁵⁵ s jeho zněním, tedy v písemné respektive elektronické podobě⁵⁶ potvrdit, že tento „morální závazek“ četl. Tím byl ovšem jeho bezesporu skutečný morální a etický význam devalvován na úroveň běžného interního aktu řízení (vnitřní normy organizace).

Nelze než dodat, že poslední článek kodexu obsahuje požadavek „chovat se bezúhonně ve službě i mimo ni tak, aby (policisté) důstojně reprezentovali Policii České republiky svým jednáním, vystupováním i zevnějškem“. Důsledně vzato se jedná o skrytou formu loajality, kterou touto cestou organizace prosazuje.

⁵⁴ Příloha č. 5.

⁵⁵ Dufková, I. a Zlámal, J. v knize *Policie a profesní etika se zaměřením na etický kodex Policie České republiky* (s. 4-5) uvádějí, že v reálném životě je zákon prosazován ve skupině, prostřednictvím jistých forem skupinového chování, skrze subkulturní rysy, jako jsou kupříkladu jazyk, rituály nebo postoj „my“ versus „oni“ a tato skupina pak tlačí na jedince a jeho chování z hlediska osobní i skupinové etiky.

⁵⁶ V počítačovém programovém systému E-SIAR (Sbírka interních aktů řízení).

3.4.8 Služební poměr a kariéra

Policie České republiky nabízí zájemcům o práci v této organizaci služební i pracovní poměr⁵⁷. Pro účely této práce se nicméně budeme zabývat výhradně služebním poměrem policistů. Ten je upraven zákonem.⁵⁸

Služební poměr u Policie České republiky má ovšem proti pracovnímu poměru jedno podstatné specifikum. Policista nesmí být členem subjektu, provozujícího podnikatelskou činnost, sám nesmí vykonávat jinou výdělečnou činnost než je služební poměr. Dále nesmí být členem politické strany nebo hnutí, ani vyvíjet činnost v jejich prospěch. Může ale vykonávat činnost v „obecném zájmu“, například zastávat funkci předsedícího u soudu.⁵⁹

Po nezbytných vstupních procedurách (zejména zdravotní a psychická způsobilost) jsou noví policisté zařazováni pro výkon služby na méně kvalifikovaných pozicích, zejména pak v rámci pořádkové a dopravní policie. V této době jsou policisté ve služebním poměru na dobu určitou (3 roky) a po složení předepsaných zkoušek dochází ke změně služebního poměru na dobu neurčitou. Jde tedy o jistou formu testovacího období, kdy má zájemce o trvalý služební poměr prokázat svoji osobní, pracovní a morální stálost.

Za splnění zákonem stanovených předpokladů mohou být policisté dále zařazeni k výkonu služby, například u služby kriminální policie a vyšetřování (pozici s vyšším profesním statusem), kde mají perspektivu vyššího služebního příjmu, možnost vykonávat kreativnější práce a výhodnější pozici, pokud se rozhodnou o kariéerní postup. Vyšší posty jsou obsazovány na základě výběrových řízení, kde má být posuzována i odborná způsobilost jedince.

⁵⁷ Pracovní poměr občanských pracovníků se řídí zákonem č. 262/2006 Sb. (zákoník práce). Jejich činnost je převážně techniko-servisní povahy (například vedení archivů, údržba a programování), bez závažnějšího významu pro hodnocení smyslu a podstaty existence organizace, ten má v zásadní míře výhradně pracovní výkon policistů. Proto se v této práci nebudu problematikou pracovního poměru občanských zaměstnanců blíže zabývat.

⁵⁸ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁵⁹ Tzv. „soudce z lidu“. Blíže § 68 zák. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Vyšší pracovní funkce (nebo i zařazení na specializovaná pracoviště) nicméně vyžadují určitou minimální dobu trvání služebního poměru a minimální stupeň vzdělání nebo předchozí odborné či profesní zaměření. Od těchto základních kvalifikačních požadavků se odvíjí možnost každého policisty zaujmout v hierarchii policie konkrétní pozici či funkci. Zákon stanoví i další upřesňující kritéria a postupy, jakými jsou obsazována jednotlivá služební místa.

Pokud policista závažným způsobem neporuší své pracovní povinnosti, zejména není-li trestně stíhán a je fyzicky zdravý, zajišťuje mu organizace služební poměr na dobu neurčitou a na konkrétní funkci.

Tato jistota funkčního zařazení ale může působit škodlivě, například v případě nevhodně jmenované osoby řídicího pracovníka, který se na své pracovní pozici může udržet po mnoho let, bez ohledu na své skutečné schopnosti a další okolnosti.

3.4.9 Motivační prvky

V zákoně o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů⁶⁰, jsou uvedeny následující složky služebního příjmu:

- základní tarif (t.j. platový stupeň v platové třídě stanovený podle vzdělání, započítané praxe a služebního místa, na které je policista ustanoven);
- zvláštní příplatek (např. za činnosti spojené s ochranou zájmů státu, při nichž může dojít k ohrožení života nebo zdraví ve výši do 6.000,- Kč);
- osobní příplatek (nenároková složka služebního platu);
- odměna (např. splnění mimořádného úkolu);
- příplatek za službu v zahraničí (např. v Afghánistánu);
- příplatek za vedení (dle řídicí úrovně).

⁶⁰ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Dále jsou v tomto zákoně uvedeny:

- výsluhové nároky – policista má po skončení služebního poměru nárok na některá další plnění, to ale neplatí v případě, kdy je policista propuštěn z důvodu porušení služebního slibu nebo spáchání úmyslného trestného činu;
- odchodné – za splnění dalších předpokladů, je poskytováno pouze jednorázově;
- výsluhové příspěvky – nárok vzniká po vykonávání služby 15 let a více.

Pracovní doba policisty je standardně 37,5 hodiny týdně, s nárokem 6 týdnů dovolené v kalendářním roce. Dále je možné čerpat služební volno nebo studijní volno s nárokem na služební příjem. Po 15 letech trvání služebního poměru má policista nárok na ozdravný pobyt v délce 14 kalendářních dní v roce ve formě lázeňské péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit.

Policista může dále požádat například o příspěvky na dovolenou nebo kulturní akce. Také má možnost žádat zaměstnavatele, aby byl vyslán na specializovaná školení, kde si zvýší svoji profesní kvalifikaci.

Motivace (i stagnace) policisty k pracovnímu výkonu je systémově podporována stabilitou služebního příjmu, který je průběžně zvyšován dle odsloužených let. Nezanedbatelným důvodem pro zvolení kariéry policisty (jako státem placeného úředníka) je také téměř naprostá jistota vyplacení celého platu každý měsíc v roce, což v soukromém sektoru není pravidlem (hledisko sociální jistoty). V případě příznivého hodnocení výkonu ze strany nadřízeného má policista šanci, že v budoucnu obdrží osobní příplatek nebo odměnu.

Jedná se o šanci z toho důvodu, že ve skutečnosti neexistuje ucelený motivační systém, chybí kvalitní metodika hodnocení a péče o personální růst, přičemž odměňování je v rukou řídicích pracovníků. Vše tak zároveň paradoxně patří mezi nemotivující prvky, které brzdí výkonnost, kvalitu a iniciativu.

Motivační systém by měl kombinovat platy s určitými jistotami a výhodami a také poskytnutím zajímavého a motivujícího pracovního obsahu či prostředí. Tato idea ale v současné době zdaleka není naplněna a vzhledem ke značným negativním zásahům státu do financování chodu Policie České republiky tak zůstává jedinou výraznější výhodou služebního poměru oproti soukromému sektoru jistota vyplacení služebního příjmu 12 x ročně.

3.5 Dílčí závěr

Jak jsem již dříve objasnil, princip státní správy je nutnou součástí jakéhokoliv státního zřízení. Existence království, císařství či současných státních zřízení s sebou přinesla centralizaci, decentralizaci, různé teorie státu, socialismus, kapitalismus a jiné. Mluvíme o rozvojových zemích, o zemích třetího světa, o industriální a postindustriální společnosti.

Přes to všechno ale základní princip státní správy (nebo její obdoby) vždy byl a je stále stejný - potřeba zajištění stability systému za všech okolností. S tím souvisí **snaha o dosažení potřebné personální stability** státních institucí. Zaměstnanci státu se **musí vyplatit** být loajální k systému, který ho živí. O výhodnosti této loajality je přesvědčován zejména svým sociálním zajištěním pomocí systému odměn, například v kariéerním či výsluhovém systému. Realizaci jedince v osobní rovině (osobní ambice, sociální status) umožňuje horizontální i vertikální posun v hierarchii zvolené organizace, za splnění předem známých podmínek, nebo jen prostá skutečnost, že se zaměstnanec stane součástí určité exkluzivní skupiny osob v organizaci (např. policejní pyrotechnik nebo poslanec).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 Případová studie organizačního článku Policie České republiky

V popisované případové studii jsem v období půl roku formou pozorování, rozhovorů s náhodně vybranými respondenty a následně formou standardizovaného dotazníku získával, s ohledem na dříve popsané teorie organizace a byrokracie, data týkající se personální oblasti, mezilidských vztahů, řešení pracovních problémů, administrativní zátěže a pracovních postupů. Po dobu výzkumu jsem byl přítomen pracovním poradám a denním aktivitám zkoumaného organizačního článku. Získaná data jsem postupně zaznamenával a analyzoval.

V přípravné fázi kvalitativního výzkumu jsem si položil hlavní výzkumnou otázku „Čím je řízení vybraného organizačního článku Policie České republiky typické?“ Postupně jsem si položil další doplňující otázky typu „Jakým způsobem je zajištěn po administrativní stránce chod organizačního článku? Jakým způsobem jsou pracovníci motivováni k výkonu? Jaký vztah mají pracovníci ke své organizaci? Jaký vztah mají ke svým řídicím pracovníkům i sobě navzájem?“

4.1 Popis vybraného odboru Policie České republiky

4.1.1 Hierarchie odboru

Jedná se o odbor služby kriminální policie a vyšetřování (SKPV) organizačně zařazeného v rámci obvodního ředitelství Policie České republiky. Jeho existence a vnitřní organizace je interními akty řízení Policie České republiky standardizována obdobně v rámci jednotlivých obvodních ředitelství policie v Praze, městských ředitelství policie

na území ČR a územních odborů jednotlivých krajských ředitelství na území ČR (ovšem modifikována dle jejich konkrétních potřeb a požadavků).

Ke dni 31. března 2011 měl odbor fyzicky velikost 73 jednotek, z tohoto počtu je 66 policistů (ve služebním poměru), celkem 47 mužů, 19 žen, a 8 občanských zaměstnanců v pracovním poměru. Odbor je rozdělen na 3 oddělení po přibližně 20 policistech. Každé oddělení vede vedoucí oddělení a jeho zástupce. Odbor je veden vedoucím odboru a jeho zástupcem. Vedoucí pracovníci odboru a jednotlivých oddělení mají vzhledem k funkčnímu zařazení v náplni práce⁶¹ organizování a řízení činnosti podřízených pracovníků, za povinnost: přidělovat jim trestní spisy ke zpracování a kontrolovat jejich pracovní výkon. Dále musí zejména řídit a vyhodnocovat činnost oddělení a odboru. Pracovní náplň jednotlivých policistů je přesně určena v interních aktech řízení v souladu s tím, jakou zastávají pracovní pozici. S pracovní náplní jsou policisté seznámeni v okamžiku jmenování do konkrétní funkce. Občanští pracovníci v rámci odboru vykonávají výlučně administrativní práce.

Hierarchická struktura týkající se „řízení“ činnosti odboru až po jednotlivé řadové policisty je následující: ministr vnitra, policejní prezident, náměstek policejního prezidenta pro SKPV, ředitel krajského ředitelství policie, ředitel okresního ředitelství policie, zástupce ředitele pro SKPV, vrchní komisař SKPV, vedoucí odboru a jeho zástupce, vedoucí oddělení a jeho zástupce, řadový policista. O obsazování jednotlivých funkcí rozhodují pouze určení řídicí pracovníci s personální pravomocí, kdy každý policista musí být do funkce ustanoven „rozhodnutím“, proti kterému lze podat do 15 dnů odvolání.

Prakticky každý řídicí pracovník na organizační pozici nad řadovým policistou může za určitých okolností ovlivňovat pracovní činnost řadového policisty - morálku, motivaci, odměny, pracovní výkon, pracovní prostředí apod. Činí tak jednak pomocí

⁶¹ Novotná, E. *Sociologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 44

cíleného obsazování vedoucích funkcí (vztah ministr-policejní prezident), jednak vydáváním norem (např. interních aktů řízení), jednak formou osobního či písemného rozkazu či pokynu.

4.1.2 Kontrola činnosti

Kontrolu činnosti řadového policisty provádí ve většině případů vedoucí odboru, jeho zástupce, vedoucí oddělení a jeho zástupce. Kontrola je prováděna zejména prostřednictvím systému ETR (Elektronické trestní řízení), kdy se jedná o počítačový program, jehož prostřednictvím je v současné době vykonávána většina administrativní činnosti konkrétního policisty. Jako další pomůcky vhodné ke kontrole jsou výstupy z komunikace se státním zastupitelstvím, kontrola písemností v odchozí poště atd.

Řídící pracovníci jednotlivých oddělení a odborů jsou hodnoceni zprostředkovaně, zejména dle pracovního výkonu řadových policistů.⁶²

Pro pracovní vztahy v rámci jednotlivých oddělení je typická neformální komunikace v kolegiální rovině, nicméně s respektováním vzájemných organizačních pozic, což je dáno pozitivním přístupem řídicích pracovníků, který je částečně vynucen všeobecným nedostatkem policistů pro obsazení nejnižších funkcí v rámci oddělení,⁶³ a především tím, že každý policista si je vědom toho, že je odpovědný pouze za svůj pracovní výkon, za který je následně hodnocen. Tím je současně usnadněna kontrola pracovní činnosti a adresně definována odpovědnost.

Na druhé straně, příslušné právní normy dávají zaměstnanci, vůči kterému jsou užity sankce, dostačující možnosti, aby se vůči sankci formálně bránil.

Dle většiny ústně dotazovaných respondentů jsou pracovní problémy řešeny přednostně v relativním „soukromí“ kolektivu oddělení, nikoliv celého odboru a tento postup považují za vyhovující.

⁶² Blíže podkapitola Hodnocení pracovního výkonu jednotlivce.

⁶³ Dlouholetý specifický problém nedostatku policistů, kteří jsou ochotní sloužit ve služebních obvodech a území hl. m. Prahy.

Kontroly činnosti jsou vnímány částečně negativně, jako nutné zlo, zejména v souvislosti se způsobem hodnocení individuálního výkonu.

4.1.3 Pracovní pomůcky

Jako pracovní pomůcky slouží všem pracovníkům odboru konkrétně přidělené služební počítače propojené v intranetové síti Policie České republiky. Každý pracovník má svůj osobní zabezpečený přístup do počítačové sítě, což opět napomáhá kontrole pracovní činnosti a zároveň i zajištění bezpečnosti elektronicky zpracovaných informací. V rámci počítačové sítě je pracovníkům umožněn přístup do různých informačních a administrativních systémů v rozsahu, který vyplývá dílem ze stanovené pracovní náplně a dílem z rozhodnutí jejich přímého nadřízeného.

4.1.4 Pracovní informace

Jako základní informační kanál, jehož cestou se pracovníci seznamují s interními akty řízení, slouží počítačový informační systém e-SIAR (Sbírka interních aktů řízení). V něm je každému pracovníkovi dle pozice, kterou zastává, umožněn přístup k určeným interním aktům řízení (normám). Skutečnost, že se s přidělenými interními akty řízení seznámil, musí v systému potvrdit, což je zpětně kontrolováno ze strany vedoucích pracovníků (například řadový pracovník je k 31.3.2011 seznámen s cca 200 platnými interními akty řízení, vedoucí oddělení s cca 350 platnými interními akty řízení). Další doplňující informace jsou nadřízenými zasílány do intranetových e-mailových schránek jednotlivých pracovníků nebo předávány v rámci pracovních porad.

Někteří, formou rozhovoru dotazovaní policisté vyjádřili nespokojenost s množstvím různých zdrojů pracovních informací (a kvalitou jejich zpracování), které považují za nedostatečné. V této souvislosti postrádají možnost čerpání podstatných informací od zkušených kolegů, kterých je u policie obecně nedostatek, což vysvětlují především vynucenými odchody zkušených policistů, kteří

nesplňují vzdělání a odchody policistů do „civilu“ kvůli dlouhodobě trvajícím omezováním jak nenárokových složek platu, tak v poslední době služebního příjmu jako celku.

4.1.5 Hodnocení pracovního výkonu jednotlivce

Se sebehodnocením, případně hodnocením výkonů organizace úzce souvisí hodnocení pracovního výkonů jednotlivých policistů a občanských zaměstnanců Policie ČR, jakožto jednoho ze základních motivačních prvků. Pro nedostatek prostoru je dále popsán pouze problém hodnocení výkonu zpracovatele trestního spisu, který je služebně zařazen na odboru SKPV, v rámci obvodního či okresního ředitelství Policie České republiky.

Trestní spis je takový spis, kde byly ve věci podezření ze spáchání trestného činu zahájeny úkony trestního řízení ve smyslu trestního řádu⁶⁴. Pro účely hodnocení pracovního výkonu konkrétního policisty je důležité, aby policista daný spis administrativně ukončil. V tomto smyslu je vždy hodnocen za počet takto ukončených spisů za časovou jednotku jednoho měsíce a v rámci statistik je na základě tohoto významného kvantitativního ukazatele hodnoceno celé oddělení, dále nadřízený odbor i ředitelství v rámci ostatních útvarů Policie České republiky. Následně je policista hodnocen za dobu, po kterou spis zpracovává. V poslední době zesílil trend hodnotit pracovní výkon policisty podle počtu vyplněných formulářů (jakýchkoliv a v jakékoliv kvalitě) v elektronickém systému policie, pomocí něhož (jako administrativní pomůcky) spis zpracovával. Prakticky vůbec není hodnocen za samotnou kvalitu zpracování spisu, neboť samotný akt vyřízení-ukončení spisu se stává kvalitou.⁶⁵ Níže popsaný odbor služby kriminální policie a vyšetřování eviduje na jednoho zpracovatele spisu průběžně přibližně 10 až 15 spisů, což

⁶⁴ Zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním (trestní řád).

⁶⁵ Statistická položka počtu ukončených spisů/měsíc či rok je oblíbeným a univerzálním nástrojem hodnocení pracovního výkonu v rámci policie již po několik desetiletí a nic na tom nemění ani skutečnost, že se jedná o archaický nástroj, který nereflektuje výše popsané problémy hodnocení pracovního výkonu – tristní na této situaci je i to, že si její absurdnost uvědomují policisté napříč celou hierarchií této organizace.

při počtu 6 přímých nadřízených na téměř 60 zpracovatelů (poměr 1:10) znamená, že by měl každý jeden přímý nadřízený průběžně hodnotit přes 100 trestních spisů, což je vzhledem k rozsahu spisů od cca 10 oboustranně potištěných stránek formátu A4 až po několikasetstránkové svazky, problematické. V rámci hodnocení pracovního výkonu také není metodicky nijak vymezeno, jak hodnotit jednotlivé úkony při zpracovávání spisu, co do jejich obecné obtížnosti, odbornosti nebo jen prostě časové a administrativní náročnosti.

Dle názorů pracovníků odboru, zjištěných v rámci rozhovorů, se tak z důvodu, že není dostatečně přesně hodnocen pracovní výkon, stává zatížení zpracovatelů spisů nerovnoměrné, schopní jedinci jsou přetěžováni a méně schopní či nevýkonní jsou fakticky trpěni. To vše se děje bez ohledu na finanční ohodnocení, které má v současné době motivační hodnotu „paušálu“.

4.1.6 Negativní projevy na pracovišti

V rámci rozhovorů s pracovníky odboru jsem nezjistil žádné projevy šikany nebo jiného nevhodného chování na pracovišti. Za poslední prověřované dva roky nebyly u odboru SKPV evidovány žádné případy oficiálních stížností, týkající se nevhodného chování řídicího pracovníka vůči řadovému policistovi, ani případy nevhodného chování mezi policisty navzájem.

Tuto skutečnost dle mého názoru vysvětluje:

- vhodný výběr řídicích pracovníků;
- relativně vysoká fluktuace policistů, jejíž příčinou je zejména nedostatek policistů ochotných nechat se zařadit na služební místo ve služebních obvodech na území hl. m. Prahy a nedostatek kvalifikovaných policistů po odchodech části služebně starších policistů v letech 2007 až 2009;
- množství výběrových řízení na neobsazené funkce, kdy není v případě jakýchkoliv sporů na pracovišti problém okamžitého nalezení jiného služebního zařazení;

- dislokace dotčeného pracoviště v Praze, neboť na poměrně malém území (včetně hlediska celotýdenního dojíždění na pracoviště), jsou umístěna hned čtyři velká obvodní ředitelství policie, krajské ředitelství, policejní prezidium a další policejní útvary; možnosti nalezení vhodné pracovní pozice prakticky stále na témže místě jsou proto neporovnatelně lepší vzhledem k situaci v běžném okresním nebo krajském městě;
- možnost širšího výběru řídicích pracovníků, kdy v okresech je větší potenciál vytvořit „rodinné podniky“, vzhledem k jisté izolovanosti těchto menších útvarů (policista je na služebních místech v okresech více nucen ke konformnímu jednání).⁶⁶
- skutečnost, že značná část dotazovaných (1/3) nemá svoji rodinu.

4.2 Dotazník

4.2.1 Metody

K realizaci tohoto výzkumného šetření byla užitá technika osobně předaného, nicméně anonymně vyplněného a anonymně vráceného standardizovaného dotazníku. Tento způsob shromažďování informací byl použit s ohledem na předpoklad nízké časové náročnosti na distribuci a následný sběr dat, se zaručením anonymity respondentů.

Dotazník byl mezi respondenty distribuován na jejich pracovišti, kdy bylo zároveň podáno doplňující vysvětlení k jednotlivým otázkám a uveden termín, do kdy mají pracovníci organizačního článku dotazník odevzdat (do konce běžné pracovní doby třetího dne ode dne jeho distribuce). Z důvodu zajištění anonymity respondentů (tím i zvýšení subjektivního pocitu bezpečí respondentů a tedy i vyšší

⁶⁶ Blíže podkapitola 3.4.8 Služební poměr a kariéra.

pravděpodobnosti návratnosti dotazníků) neobsahoval dotazník žádné identifikační ani jiné údaje (s výjimkou dobrovolného určení pohlaví ze strany respondenta), na základě kterých by se respondent mohl domnívat, že jej lze dodatečně ztotožnit.

Vyplněné dotazníky respondenti anonymně vkládali do připraveného boxu, který byl po tři dny umístěn v prostorách běžně přístupných všem pracovníkům (třídenní lhůty byla opětovně stanovena z důvodu zajištění pocitu vyššího stupně anonymity respondentů při vkládání dotazníků do sběrného boxu). Popsaná opatření směřovala k zajištění 100% návratnosti rozdaných dotazníků. Získaná data byla následně počítačově zpracována v programu Microsoft Excel 2007.

Validita zjištěných dat může být obecně ovlivněna vztahem respondentů k zadavateli a důvěrou respondenta k anonymitě prováděného šetření. Dále může být ovlivněna zejména úmyslně předanými nepravdivými údaji.

4.2.2 Charakteristika výzkumného souboru

Ze základního souboru (policisté a občanští zaměstnanci Policie ČR) byl jako výběrový vzorek pro provedené šetření vybrán výše uvedený organizační článek. Tento konkrétní organizační článek má (ke dni 31. březnu 2011) velikost 72 jednotek, přičemž se jedná o 66 policistů (47 mužů a 19 žen) a 8 občanských zaměstnanců (8 žen). Jsou pro něj typické vzájemné vztahy zprostředkované reálným obsahem společné činnosti.

4.2.3 Interpretace dat a diskuse

Ze 72 rozdaných dotazníků vložili respondenti do sběrného boxu 56 řádně vyplněných dotazníků a 3 tři nevyplněné dotazníky. Celkem 13 dotazníků nebylo odevzdáno vůbec. Pouze dva dotazníky

obsahovaly údaje o pohlaví. Vzhledem k nízké četnosti této informace k ní nebylo při vyhodnocení dotazníků dále přihlíženo. Celkem se tedy relevantně vyjádřilo 77,7 % z počtu 72 možných respondentů.

Data uvedená v tabulkách č. 1 až č. 3 ukazují, jak se zaměstnanci ztotožňují být součástí celku – Policie České republiky. Data uvedená v tabulkách č. 4 až č. 8 vyjadřují, jak zaměstnanci vnímají vztah pracovníci-nadřízený a způsob hodnocení výkonu zaměstnance nařízeným. Data uvedená v tabulkách č. 9 až č. 14 ukazují názory zaměstnanců na získávání informací důležitých pro jejich každodenní práci a na kvalitu profesního vzdělávání, které Policie České republiky poskytuje.

Grafická znázornění četnosti stanovisek respondentů k jednotlivým výroky tvoří Přílohu č. 6.

Výrok: „Jsem hrdý na svoji příslušnost k Policii ČR“

	četnost	% podíl
rozhodně souhlasím	2	3,57
spíše souhlasím	44	78,57
spíše nesouhlasím	7	12,50
rozhodně nesouhlasím	3	5,36
celkem	56	100,00

Tabulka č. 1

Zjištěná data ukazují, že 82,14 % zaměstnanců vyjádřilo souhlasné stanovisko. Spíše nesouhlasilo 12,5 % respondentů a pouze 5,36 % respondentů vyjádřilo naprostý nesouhlas.

Skutečnost, že pouze 2 respondenti (3,57 %) jsou hrdí na svoji příslušnost k Policii České republiky, může jednak poukazovat na současnou společenskou a politickou situaci, kdy je u veřejnosti soustavně poškozována pověst Policie České republiky a jednak může poukazovat na důsledky probíhajících ekonomických úsporných

opatření. Nicméně za daných okolností, kdy v období distribuce dotazníku (březen 2011) probíhala široce medializovaná akce Petice za odstoupení ministra vnitra, kterou ke dni 16.3.2011 podepsalo přibližně 26.000 policistů z 41.000 aktivně sloužících, lze považovat dané zjištění z pohledu Policie České republiky za uspokojivé.

Výrok: „Jsem svými nadřízenými seznamován(a) s cíly obvodního ředitelství“

	četnost	% podíl
rozhodně souhlasím	49	87,50
spíše souhlasím	7	12,50
spíše nesouhlasím	0	0,00
rozhodně nesouhlasím	0	0,00
celkem	56	100,00

Tabulka č. 2

Celkem 87,5 % respondentů tvrdí, že jsou řádně seznamováni s cíly obvodního ředitelství a spíše souhlasí 12,5 % respondentů. Žádný z respondentů se k výroku nevyjádřil negativně. Z daného vyplývá, že zaměstnanci jsou kvalitně informováni o deklarovaných cílech příslušného obvodního ředitelství, jehož jsou součástí.

Výrok: „Plnění stanovených cílů organizace je pro mne osobně motivující“

	četnost	% podíl
rozhodně souhlasím	2	3,57
spíše souhlasím	16	28,57
spíše nesouhlasím	30	53,57
rozhodně nesouhlasím	8	14,29
celkem	56	100,00

Tabulka č. 3

Zjištěná data ukazují, že pro 67,86 % respondentů není motivující plnění stanovených cílů organizace. Spíše souhlasilo 28,57 % respondentů a pouze 3,57 % plnění těchto cílů motivuje.

Toto zjištění lze chápat minimálně ve dvou rovinách. První rovinou je způsob prezentace a vysvětlení cílů organizace zaměstnancům, které nemusí odpovídat chápání a profesním zájmům jednotlivých respondentů. Druhou rovinu naznačují i zjištěná data, uvedená v tabulkách č. 7, č. 8, č. 12, č. 13 a č. 14. Vzhledem k vnějším okolnostem přestává být motivátorem odvádět dlouhodobě vysoký pracovní výkon (naplňovat smysl existence organizace), který není z hlediska respondentů dostatečně ohodnocen.

Daná zjištění indikují situaci, kdy se „povolání“ stává pouhým „zaměstnáním“ (se všemi negativními důsledky včetně poklesu pracovního výkonu na nejnižší možnou hladinu tolerovanou organizací).

Výrok: „Jsem součástí týmu na pracovišti“

	četnost	% podíl
rozhodně souhlasím	4	7,14
spíše souhlasím	23	41,07
spíše nesouhlasím	24	42,86
rozhodně nesouhlasím	5	8,93
celkem	56	100,00

Tabulka č. 4

Ze zjištěných dat vyplývá, že 48,23 % respondentů (z nichž plně souhlasili 4 respondenti) se cítí být součástí týmu na pracovišti, nesouhlasí však 51,79 % respondentů (kdy rozhodný nesouhlas uvedlo 5 respondentů – 8,92 %). Tedy přibližně polovina zaměstnanců má zřejmě předpoklady být tzv. týmovými hráči, kteří mají tendence pracovat ve prospěch celku.

Uvedené zjištění v podstatě odpovídá všeobecnému principu rozvrstvení lidské populace, kdy největší množství jedinců ve skupině je vždy víceméně neutrální s tím, že zmíněné výjimky (rozhodné souhlasy a rozhodné nesouhlasy) jsou pravděpodobně tvořeny zejména vyhraněnějšími povahami, extroverty (z nichž se často stávají vedoucí pracovníci nebo rebelové) a introverty.

Domnívám se, že pro zvýšení výkonu na pracovišti, zejména z důvodu snadnějšího vzájemného předávání informací a zkušeností, nebo zpracovávání administrativně náročných trestních spisů v rámci pracovních skupin, by bylo vhodné dosáhnout vyšší sounáležitosti jednotlivců s celkem.

Výrok: „Moji nadřízení užívají ve vztahu k podřízeným pozitivní přístup“

	četnost	% podíl
rozhodně souhlasím	40	71,43
spíše souhlasím	8	14,29
spíše nesouhlasím	5	8,93
rozhodně nesouhlasím	3	5,36
celkem	56	100,00

Tabulka č. 5

Celkem 71,43 % zaměstnanců vyjádřilo rozhodně souhlasné stanovisko. Spíše souhlasilo 14,29 % respondentů. Spíše nesouhlasilo 8,93 % respondentů a rozhodný nesouhlas vyjádřilo jen 5,36 % respondentů (3 jedinci), což je velice dobré zjištění. Rozhodný nesouhlas (negace) v rozmezí 5,36 % až 8,92 % je dále společný s daty v tabulkách č. 4, č. 6, č. 7, č. 8 a č. 10.

V souvislosti s údaji uvedenými v tabulkách č. 6 a č. 14 je zřejmý kladný vztah mezi nadřízenými a podřízenými, vedený částečně v neformální rovině. Jedná se o velice pozitivní a žádoucí stav, který má značný vliv na „atmosféru“ pracovního prostředí a významně ovlivňuje fungování nejen neformálního ale i formálního

kolektivu a přispívá k pocitu docenění hodnoty zaměstnance ze strany nadřízeného.

Výrok: „Moji nadřízení se zajímají o mé názory a postoje týkající se zaměstnání“

	četnost	% podíl
rozhodně souhlasím	25	44,64
spíše souhlasím	20	35,71
spíše nesouhlasím	8	14,29
rozhodně nesouhlasím	3	5,36
celkem	56	100,00

Tabulka č. 6

Tato tabulka ukazuje, že 80,3 % respondentů je toho názoru, že jim nadřízení dávají dostatečný prostor vyjadřovat se ke svému zaměstnání. Dané zjištění koresponduje s daty prezentovanými v tabulce č. 5, kde je vyjádřeno, zda respondenti považují přístup svých nadřízených k jejich osobám za pozitivní. Oproti tomu 19,6 % dotázaných má výhrady k možnostem se takto vyjádřit. Z těchto 19,6 % (11 jedinců) pouze 5,4 % (3 jedinci) vyjádřili rozhodný nesouhlas s daným tvrzením.

Vzhledem k vysokému počtu respondentů, kteří pocítují zájem svých nadřízených o své názory a postoje je možné, že jedinci vyjadřující rozhodný nesouhlas byli k danému tvrzení motivováni svými výhradami ke způsobu řízení organizačního článku nebo antipatiemi přímo k osobám nadřízených či svými pracovními či osobními problémy. V obecné rovině lze tento stav hodnotit jako pozitivní a žádoucí, zejména k velmi nízké pravděpodobnosti, že by kdy mohlo dojít k naprosté spokojenosti všech zaměstnanců ve stejném okamžiku a na stejném místě.

Výrok: „Hodnocení mé práce nadřízenými mne podněcuje k vyšším výkonům“

	četnost	% podíl
rozhodně souhlasím	11	19,64
spíše souhlasím	17	30,36
spíše nesouhlasím	23	41,07
rozhodně nesouhlasím	5	8,93
celkem	56	100,00

Tabulka č. 7

Hodnocení práce nadřízenými podněcuje k vyšším výkonům pouze 19,6 % respondentů, spíše souhlasilo 30,3 % respondentů, oproti tomu spíše nesouhlasilo 41 % respondentů a rozhodně nesouhlasilo 8,9 % respondentů.

Vzhledem k současné ekonomické situaci v České republice, která zákonitě ovlivnila i Policii České republiky a tím i přerozdělování finančních prostředků určených na mzdové náklady není daný výrok chápán z hlediska ekonomického (na tuto skutečnost byli respondenti v průběhu distribuce dotazníku zvláště upozorněni) nýbrž pouze z hlediska formálního (povinná hodnocení podřízených, pochvala v rámci pracovních porad) a neformálního (v rámci osobního styku s nadřízenými).

Jak je zřejmé z podkapitoly Problematika hodnocení výkonu, nelze s dostatečnou přesností řádně a přesvědčivě hodnotit výkony jednotlivých zaměstnanců a vzniklé diference tak způsobují na pracovišti třecí plochy. Poněkud paradoxně v této situaci vyznívá pozitivní „tlumící“ vliv úsporných ekonomických opatření v rámci celé organizace, kdy dochází pouze k minimálnímu přerozdělování finančních prostředků ve prospěch kázeňských odměn, které jsou díky tomu u dané organizační jednotky minimální a nevyvolávají tak nežádoucí rozpory.

Je zřejmé, že více než polovina respondentů je nespokojena s „neekonomickým“ hodnocením svého pracovního výkonu. V kontextu s daty vyjádřenými v tabulkách č. 5, č. 6 a č. 8 lze tento stav hodnotit jako poměrně pozitivní v tom smyslu, že podřízení nadřízeným neupírají snahu komunikace s podřízenými, nicméně vzhledem k praktické nemožnosti korektního zhodnocení výkonu podřízených dochází v této oblasti ve vztahu podřízený-nadřízený k dlouhodobým rozporům.

Výrok: „Jsem hodnocen podle kvantitativních hledisek, nikoliv podle kvality zpracování zadané práce“

	četnost	% podíl
rozhodně souhlasím	32	57,14
spíše souhlasím	11	19,64
spíše nesouhlasím	10	17,86
rozhodně nesouhlasím	3	5,36
celkem	56	100,00

Tabulka č. 8

Celkem 57,1 % respondentů se ztotožňuje s výrokem, že „jsou hodnoceni podle kvantitativních hledisek, nikoliv podle kvality zpracování zadané práce“. Spíše souhlasilo 19,6 % respondentů. Nesouhlas vyjádřilo pouze 23,2 % respondentů.

Ze zjištěných dat je zřejmé, že přibližně 3/4 zaměstnanců souhlasí, že nejsou hodnoceni podle kvality odvedené práce. To je velice alarmující stav, který může mít v budoucnu zvyšující se negativní vliv na kvalitu odvedené práce, na motivaci zaměstnanců k vyššímu výkonu, ale například i na následnou fluktuaci.

Výrok: „Mám dostatek odpovídajících informací pro dobrý výkon své práce“

	četnost	% podíl
rozhodně souhlasím	7	12,50
spíše souhlasím	39	69,64
spíše nesouhlasím	10	17,86
rozhodně nesouhlasím	0	0,00
celkem	56	100,00

Tabulka č. 9

Že má dostatek odpovídajících informací pro dobrý výkon své práce uvedlo 12,5 % respondentů. Celkem 69,6 % respondentů spíše souhlasilo a spíše nesouhlas vyjádřilo pouze 17,8 % dotázaných.

Tento výrok je zaměřen k zhodnocení dostupnosti informací, které zaměstnanec potřebuje a vyžaduje pro svoji práci. Jedná se zejména o stanovování konkrétních postupů, seznamování se s interními akty řízení, o obtížnost vyhledávání informací a jejich srozumitelnost. Zjištěný stav je víceméně pozitivní, daný snadným přístupem jednotlivých zaměstnanců k internetové síti a zejména k intranetové síti Policie České republiky, ve kterých mají možnost nahlédnout do značného množství databází.

Výrok: „Pracovní porady jsou pro moji práci přínosné“

	četnost	% podíl
rozhodně souhlasím	5	8,93
spíše souhlasím	27	48,21
spíše nesouhlasím	21	37,50
rozhodně nesouhlasím	3	5,36
celkem	56	100,00

Tabulka č. 10

S výrokem, že „pracovní porady jsou pro moji práci přínosné“ souhlasilo pouze 8,93 % respondentů, spíše souhlasilo 48,2 % respondentů, oproti tomu spíše nesouhlasilo 37,5 % respondentů a rozhodně nesouhlasilo 5,3 % dotázaných. Výsledek je svou povahou blízký datům, která jsou uvedena v tabulce č. 3 a č. 4. Zjištěná data tak ukazují velmi podobné rozvrstvení názorů respondentů týkající se jednak vnímání „kolektivních“ cílů organizace a jejich sounáležitosti s pracovním kolektivem (týmem), jednak jejich vnímání pracovních porad jako fakticky týmové činnosti, která v prvé řadě slouží k optimalizaci výkonu celé pracovní skupiny. V porovnání s daty uvedenými v tabulkách č. 5, č. 6, č. 7 a č. 8 je zajímavé zjištění podobné četnosti negativního hodnocení (rozhodně nesouhlasím), které se opakovaně projevilo i v datech uvedených v tabulce č. 10.

Pro organizaci je do budoucna žádoucí v rámci pracovních porad, na kterých je přítomnost pracovníků jejich povinností, předávat podřízeným takové informace, aby tato nezbytná činnost nebyla ze strany podřízených pracovníků vnímána pouze jako trpěná povinnost.

Výrok: „Profesní školení, na která jsem vysílán(a), mi pomáhají při výkonu mé práce“

	četnost	% podíl
rozhodně souhlasím	3	5,36
spíše souhlasím	5	8,93
spíše nesouhlasím	21	37,50
rozhodně nesouhlasím	27	48,21
celkem	56	100,00

Tabulka č. 11

Souhlas s výrokem vyjádřilo pouze 14,29 % respondentů, spíše nesouhlasilo 37,5 % respondentů a rozhodně nesouhlasilo 48,21 % respondentů. V rámci SKPV zajišťuje zaměstnavatel svým

podřízeným dva typy školení, povinné a nepovinné. Školení mají různý časový rozsah a odlišné zaměření dle konkrétních požadavků pro výkon služby. Povinných školení se musí plošně účastnit všichni zaměstnanci na konkrétní pracovní pozici. Nepovinná školení nejsou striktně vyžadována, nicméně jejich absolvování je chápáno jako žádoucí.

Překvapivý je vysoký podíl zaměstnanců (85,71 %), kteří mají výhrady k hodnotě či přínosu profesních školení pro výkon jejich činnosti. To lze vysvětlit tím, že samotná realizace profesních školení je skutečně nekvalitní, nicméně negativní hodnocení může být způsobeno také nevhodným výběrem témat školení pro jednotlivé zaměstnance (zejména s ohledem na jejich profesní, pracovní a osobní zaměření) včetně opakování se těchto školení v nezměněné (neaktualizované) podobě, čímž ztrácí pro pracovníka na zajímavosti.

Ať již dochází k interpretaci zjištěných údajů z jakéhokoliv úhlu, je pro organizaci žádoucí tento poměrně negativní stav odstranit, jinak se smysl organizování školení změní na pouhý sběr různých (pro chod organizace) zbytečných osvědčení a certifikátů.

Výrok: „Administrativní zátěž mi brání v efektivním plnění pracovních úkonů“

	četnost	% podíl
rozhodně souhlasím	49	87,50
spíše souhlasím	6	10,71
spíše nesouhlasím	1	1,79
rozhodně nesouhlasím	0	0,00
celkem	56	100,00

Tabulka č. 12

Ze zjištěných dat je zřejmé, že 87,5 % respondentů souhlasí s tím, že jim administrativní zátěž brání v efektivním plnění pracovních úkonů. Spíše s výrokem souhlasí 10,71 % respondentů a pouze 1 respondent (1,79 %) uvedl nesouhlas. Rozhodný nesouhlas

tedy nevyjádřil žádný z oslovených respondentů. Uvedená data ukazují, že 98,21 % zaměstnanců negativně vnímá vysokou míru administrativní zátěže, s ohledem na subjektivní hodnocení svého možného pracovního výkonu, kterou jsou nuceni v rámci běžné pracovní činnosti překonávat.

Vysoký soulad ve vnímání míry nadbytečnosti administrativy mezi téměř všemi zaměstnanci zkoumaného organizačního článku Policie České republiky je možné interpretovat tak, že v případě objektivního zjištění nadbytečnosti některých administrativních úkonů by po jejich odstranění mělo dojít ke zvýšení efektivity pracovní činnosti zaměstnanců.

Výrok: „Množství interních aktů řízení, se kterými se musím prokazatelně seznámit, považuji za nadbytečné“

	četnost	% podíl
rozhodně souhlasím	40	71,43
spíše souhlasím	10	17,86
spíše nesouhlasím	6	10,71
rozhodně nesouhlasím	0	0
celkem	56	100,00

Tabulka č. 13

Množství interních aktů řízení, se kterými se musí prokazatelně seznámit, považuje za nadbytečné 71,43 % respondentů, spíše souhlasilo 17,86 % a spíše nesouhlasilo pouze 10,7 % respondentů. Rozhodný nesouhlas opětovně nevyjádřil žádný z oslovených respondentů.

V porovnání s daty uvedenými v tabulce č. 13 je zřejmá shoda respondentů ve vnímání administrativní zátěže a nutnosti seznamovat se s interními akty řízení.

Zjištěná data je možno hodnotit, respektive vysvětlit v několika rovinách. První rovina se týká možné nadbytečnosti vydávání interních

aktů řízení ze strany organizace, která se tak sice logicky pokouší definovat probíhající pracovní procesy, ať již za účelem jejich zefektivnění nebo zjednodušení kontroly výkonu zaměstnanců, či z obou důvodů současně, ale zároveň tak zatěžuje své zaměstnance podstatnou povinností - studovat a znát interní akty řízení organizace (nejlépe všechny).

Jako druhou rovinu je možno chápat vztah mezi vzrůstajícím počtem vydaných interních aktů řízení a vzrůstající administrativní zátěží zaměstnanců, kterou tito zákonitě negativně vnímají v souvislosti s existencí interních aktů řízení.

Ve třetí rovině je možno na zjištěná data nahlížet tak, že zaměstnanec je nucen se (plošně) seznamovat i s interními akty řízení, které nesouvisí s jeho (byť pouze běžnou) pracovní činností. Znalost takových interních aktů řízení pak nepodmiňuje vyšší či kvalitnější výkon činnosti zaměstnance, přestože tento musel vynaložit čas a energii na to, aby se s nimi seznámil.

Zjištěný stav ve všech případech indikuje vysoké množství vydaných interních aktů řízení uvnitř organizace a tím i srovnatelně vysokou zátěž zaměstnanců, kteří se s těmito akty musí seznamovat.

Výrok: „Neformální vztahy v organizační hierarchii obvodního ředitelství jsou pro efektivitu mé práce přínosem“

	četnost	% podíl
rozhodně souhlasím	35	62,50
spíše souhlasím	7	12,50
spíše nesouhlasím	13	23,21
rozhodně nesouhlasím	1	1,79
celkem	56	100,00

Tabulka č. 14

S výrokem, že „neformální vztahy v organizační hierarchii obvodního ředitelství jsou pro efektivitu práce respondenta přínosem“ rozhodně souhlasilo 62,5 % respondentů, spíše souhlasí 12,5 % respondentů, spíše nesouhlasí 23,21 % respondentů a pouze 1 respondent (1,79 %) uvedl nesouhlas.

Je zjevné, že neformální vztahy v pracovním prostoru respondentů jsou důležité. Nebyly zde rozlišeny vztahy typu podřízený-nadřízený či kolega-kolega.

Celé 3/4 respondentů vnímají pozitivně vliv neformálních vztahů pro efektivitu jejich pracovního výkonu. Ve spojitosti s údaji uvedenými v tabulce č. 12 a č. 13 lze tato data interpretovat tak, že zaměstnanci při realizaci alespoň části pracovních činností vědomě využívají osobní-neformální vztahy v pracovním procesu a principy kolegiality.

4.3 Dílčí závěr

Závěr z realizovaného šetření provedeného formou standardizovaného dotazníku napovídá o skutečnosti, že se policisté a občanští zaměstnanci, služebně a pracovní zařazení na příslušném organizačním článku příliš neztotožňují se svojí organizací. Domnívám se, že je na vině především nedokonalý systém hodnocení jejich pracovního výkonu, kdy je ze strany řídicích pracovníků kladen důraz zejména na kvantitativní hlediska a nikoliv na jejich skutečně vložené úsilí do vyřešení pracovních úkolů. Dalšími závažnými důvody pro jejich nepříliš pozitivní postoj, které ale v této práci nejsou blíže popsány, mohou být změny, které uvnitř organizace v posledních letech probíhají. Jedná se zejména o vynucené odchody zkušených policistů, kteří nesplňují podmínku vzdělání a dlouhodobě trvající omezování jak nenárokových složek platu, tak v poslední době i snižování jejich platu jako celku.

Ze strany policistů a občanských zaměstnanců je také nepochybná nespokojenost dílem s úrovní odborných školení, na která

jsou vysíláni zaměstnavatelem, a dílem s vysokým počtem interních aktů řízení, se kterými se musí vzhledem ke své pracovní pozici obeznámit.

Oproti tomu profesní a mezilidské vztahy v relaci k nadřízeným byly shledány jako pozitivní. Je tedy zřejmé, že řídicí pracovníci nevytvářejí na pracovištích zbytečné napětí a nezneužívají svého nadřízeného postavení.

Závěr

Cílem této práce bylo popsat Policii České republiky se zřetelem k charakteristickým znakům vybraných teorií organizací a byrokracie. Jak bylo objasněno, Policie České republiky je formální organizací zřízenou státem, za účelem zajištění jeho vnitřní stability. „Moderní“ dějiny této organizace začínají v období po druhé světové válce, kdy se víceméně stabilizovala její vnitřní struktura (v souvislosti s ukončením existence četnictva). Přitom není náhodné, že se smysl této organizace (na rozdíl od jejího názvu) fakticky nikdy nezměnil.

Policie České republiky, jako organizace má pevně stanovenou hierarchickou strukturu ve tvaru stupňovité pyramidy, což je vzhledem k polovojenskému charakteru a počtu cca 41.000 policistů nezbytné. V této hierarchii se jedinec může pohybovat v horizontální i vertikální rovině na základě svých osobních ambicí, schopností a dosaženého vzdělání. Každá z pozic v hierarchii má stanovenou funkční náplň, kterou lze měnit pouze na základě změny příslušného interního aktu řízení. Jako funkční náplni, tak i o její změně musí být policista vždy informován. Pohyb mezi jednotlivými pracovními pozicemi je realizován na základě právní normy. Proti jakémukoliv rozhodnutí řídicího pracovníka má podřízený ze zákona právo na odvolání.

Veškerá činnost policie je prováděna na základě norem a je písemně dokumentovaná, což je logické a nevyhnutelné, vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o represivní složku státu, u které je žádoucí, aby byla její činnost plně přezkoumatelná.

Organizace zajišťuje základní policejní vzdělávání a kurzy, v rámci kterých si policisté mohou zvyšovat svoji profesní kvalifikaci.

Pro stabilizaci policistů užívá policie systém sociálních výhod, jako je například kariérní systém, podle kterého může (za splnění taxativně uvedených podmínek) policista pracovat pro tuto organizaci do konce svého produktivního věku. Systém motivace v určité podobě

existuje, ale jelikož jsou v současné době, v rámci policie prosazována úsporná opatření, není efektivní. Organizace také nezná úkolovou mzdu.

V rámci vybrané organizační jednotky jsem dále zjistil, že se policisté a občanští zaměstnanci příliš neztotožňují se svojí organizací, projevuje se jistá stagnace týkající se jejich motivace k výkonu. Systém hodnocení kvality odvedené práce je nedostačující, se zřejmými výhradami ze strany podřízených. Vztahy mezi řídicími pracovníky a podřízenými lze označit jako pozitivní, s neformální rovinou, bez náznaků negativních projevů. Podřízení vnímají poměrně negativně množství interních aktů řízení, se kterými se musejí seznamovat. Profesní školení v rámci organizace policisté a občanští zaměstnanci nepovažují za dostatečně kvalitní.

Na základě uvedených zjištění je možno uvést, že systém organizace a byrokracie v rámci dané organizační jednotky odpovídá základním charakteristikám „Teorie moci a byrokracie“, ale i „Teorii sociologického funkcionalismu“, zejména lpěním na legálních postupech, vynuceným (ale) potřebou společenské kontroly této organizace, jako formy „pojistky demokracie“. Dále těmto teoriím odpovídá zvláště ze zákona nadřazené postavení policisty vůči běžnému občanovi, který se na policejní orgán obrací. Vzhledem k jedinečnému poměru celé organizace vůči veřejnosti a zároveň jeho podřízenému postavení vůči (z trestněprávního hlediska nadřízeným) státnímu zastupitelství,⁶⁷ je velmi nepravděpodobný takový stav organizační jednotky, který by znemožnil nebo jen dlouhodobě omezil jeho funkci (sebeúčel procesů).

Teorie vědeckého - technického řízení se v rámci činnosti organizačního celku téměř neodráží, zejména proto, že charakter práce zde není rutinní, neboť při zpracovávání jednotlivých trestních kaus je třeba užívat převážně individuální přístup, nikoliv čistou rutinu. K teoriím typu „vědeckého řízení“, „sociálně-psychologického přístupu“ a školy „human relations“ je možno uvést, že v této

⁶⁷ Blíže zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním (trestní řád).

souvislosti je naplněn zejména pozitivní, lidský přístup řídicích pracovníků, zvláště s ohledem na nedokonalý systém hodnocení skutečně odvedeného výkonu řadových pracovníků.

Porovnáme-li ale charakteristické znaky „Teorie správy - klasického řízení“ se zjištěnými fakty, je zjevné, že právě tato teorie patrně nejlépe odpovídá prezentovaným zjištěním. Domnívám se, že je to dáno především tím, že na rozdíl od ostatních teorií obsahuje ve vyvážené podobě složku organizačně-byrokratickou bez zanedbávání nebo naopak zveličování lidského faktoru.

Touto prací jsem chtěl také upozornit na skutečnost, že Policie České republiky ve své podstatě není přes svá četná specifika příliš odlišná od jiných „běžnějších organizací“. Vlastně je to živý organizmus plný lidí a se vším, co k tomu patří. Tito lidé se mají rádi, vychází spolu nebo se nenávidí tak, jak je to běžné v každé jiné organizaci. Rozdíl je tedy zejména v důvodu vzniku této organizace a v tom, jak se její existence projevuje navenek.

Uvědomuji si, že obsahově je tato práce navenek velmi vzdálená oboru sociální pedagogika. Ale jako je to v životě člověka se vším, všechny aspekty života se navzájem ovlivňují.

Jsem toho názoru, že výchova každého jednotlivce našeho státu ve vztahu k sociální, kulturní, politické a ekonomické oblasti života je pro existenci a rozvoj naší společnosti klíčová. Pouze informovaný a zejména v sociální oblasti vzdělaný obyvatel tohoto státu se může stát jeho plnohodnotným občanem, který svá občanská práva nejen zná, ale také uplatňuje, neboť si je vědom jejich skutečného dosahu a významu jak pro něho osobně, tak i pro budoucí generace.

To, z jakého sociálního prostředí pocházíme, v jakém sociálním prostředí žijeme a jaká je naše sociální pozice nás příliš svazuje. Nevědomost, neinformovanost a nezájem nám neumožňuje vytvořit si vlastní, zdravý a pevný názor na společenské problémy, které se nás týkají a které nás obklopují. Pak už je jen krůček k tomu, abychom se navenek stali nejistými a bázlivými. Abychom se stali příliš tolerantními, aby se stala tolerantní celá společnost.

Stane-li se k různým sociálně patologickým jevům naše společnost tolerantní, stane se tolerantnější, ale zároveň i neúčinnější policie. Jestliže bude společnost tolerovat či akceptovat společensky nevhodné či nebezpečné praktiky jednotlivců, lhostejno z jakého důvodu, stane se policie (jako organizace) v této zemi neschopnou nás chránit, neboť tato organizace může být jen tak kvalitní, jak kvalitní je společnost, kterou má chránit.

Resumé

V teoretické části této práce jsem stručně představil vybrané teorie organizace a byrokracie tak, aby byly zřejmé jejich charakteristické znaky.

Jedná se o „Teorii moci a byrokracie“ jejímž nejvýznamnějším představitelem byl německý sociolog Max Weber (1864-1920), „Teorii Sociologického funkcionalismu“, jehož představitelem je zejména americký ekonom Robert King Merton (1910-2003), „Teorii vědeckého - technického řízení“, kterou v této práci zastupuje Američan Frederick Winslow Taylor (1865-1915), „Teorie správy - klasické řízení“, zastoupené francouzským teoretikem managementu Henri Fayolem (1841-1925), „Školu human relations“, u jejíž zrod se zasloužil americko - australský psycholog a sociolog George Elton Mayo (1880-1949) a konečně „Teorie sociálně-psychologického přístupu“ s jejím typickým představitelem Douglasem McGregorem (1906-1964).

Následně jsem z pohledu těchto teorií charakterizoval jako formální organizaci Policii České republiky.

V praktické části jsem provedl případovou studii organizačního článku Policie České republiky, včetně realizace vzhledu na vybrané postoje a názory pracovníků tohoto organizačního článku.

V závěru práce konstatuji, že Policie České republiky je typickou formální organizací zřízenou státem, se všemi běžnými projevy byrokratického aparátu. Z vybraných teorií organizace a byrokracie, dle mého názoru, charakter zmíněného organizačního článku nejvíce odpovídá „Teorie správy - klasického řízení“, a to především proto, že na rozdíl od ostatních teorií obsahuje ve vyvážené podobě složku organizačně-byrokratickou bez zanedbávání nebo naopak zveličování lidského faktoru.

Anotace

Klement, J.: Život organizace: teorie a realita
bakalářská práce, Brno, UTB 2011

Předmětem bakalářské práce jsou vybrané teoretické přístupy sociologii organizace a byrokracie ve vztahu k Policii České republiky. První část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů, stručné představení vybraných teorií organizace a popis Policie České republiky s ohledem na tyto teorie. Druhá část je věnována případové studii organizačního článku této organizace, včetně dotazníkového šetření, provedeného za účelem zjištění postoje policistů a občanských zaměstnanců, vykonávajících práci v rámci daného organizačního článku, k některým zjištěným projevům formální organizace a byrokracie.

Klíčová slova: teorie, organizace, byrokracie, hierarchie, policie, služební poměr.

Annotation

Klement, J.: Life of an organization: The Theory and the Reality
Graduation theses, Brno, TBU 2011

This work deals with selected theoretical approaches to the sociology of an organization and bureaucracy in relation to the Police of the Czech Republic. The first part is focused on the definition of basic terms, brief presentation of the selected theories of organization and on the description of the Police of the Czech Republic with regard to these theories. The second part is devoted to the case study of a detachment of police including a survey carried out to determine the attitude of police officers and civilian employees performing duty within the abovementioned detachment towards some issues of the formal organization and bureaucracy.

Keywords: theory, organization, bureaucracy, hierarchy, the police, service in the Police.

Soupis použitých pramenů

Právní předpisy

- 1) Zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů.
- 2) Zákon č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie České republiky, ve znění pozdějších předpisů.
- 3) Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.
- 4) Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- 5) Zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním (trestní řád), ve znění pozdějších předpisů.
- 6) Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- 7) Rozkaz policejního prezidenta č. 226/1998.
- 8) Rozkaz ředitele Krajského ředitelství policie hl. m. Prahy č. 157/2010.
- 9) Rozkaz ředitele Obvodního ředitelství policie Praha IV č. 166/2009

Knižní díla

- 10) BAŤA, A. J. a kol. *Budujeme stát*. 2. rozšířené vydání. Zlín: „Tisk“. 1938. 185 s.

- 11) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico s.r.o. 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- 12) GIDDENS, A. *Sociologie*. 1. vydání. Příbram: Polity Press, 1997.
595 s. ISBN 80-7203-124-4.
- 13) DANICS, Š. a kol. *Základy sociologie a politologie*. 2. doplněné vydání. Praha: Vydavatelství PA ČR v Praze. 2007. 179 s. ISBN 978-80-7251-247-8.
- 14) DUFKOVÁ, I. a ZLÁMAL, J. *Policie a profesní etika se zaměřením na etický kodex Policie České republiky*. Praha: Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Praze. 2005.
- 15) HARRINGTON, A. a kol., *Moderní sociální teorie*. 1. vydání. Praha: Portál. 2009. 496 s. ISBN 80-7367-093-3.
- 16) HEŘMANOVÁ, E. PATOČKA, J. *Regionální sociologie, sociologie prostoru a prostředí*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2006. 117 s. ISBN 80-245-1151-7.
- 17) JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. 1. vydání. Praha: Portál. 2001. 285 s. ISBN 978-80-86429-74-8.
- 18) JURNÍKOVÁ, J. SKULKOVÁ, S. PRŮCHA, P. a kol. *Správní právo–zvláštní část*. 6. doplněné vydání. Brno: MU 2009. 399 s.
- 19) KELLER, J. *Dvanáct omylů sociologie*. 9. svazek. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. 167 s. ISBN 80-85850-09-5.
- 20) KELLER, J. *Dějiny klasické sociologie*. 1. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2004. 529 s. ISBN 80-86429-34-2.

- 21) KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. 182 s. ISBN 978-80-86429-74-8.
- 22) KELLER, J. *Úvod do sociologie*. 5. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství. 2006. 118 s. ISBN 80-86429-39-3.
- 23) KELLER, J. a TVRDÝ, L. *Vzdělanostní společnost?, Chrám, výtah a pojišťovna*. Praha: Sociologické nakladatelství. 2008. 119 s. ISBN 978-80-86429-78-6.
- 24) MATES, P. MATULA, M. *Kapitoly z dějin a teorie veřejné správy*. 2 vyd. Praha: VŠE, 1998. 105 s. ISBN 80-7079-753-3.
- 25) MISES, L. *Byrokracie*. Praha: Liberální institut, 2002. 205 s. ISBN 80-86389-22-7.
- 26) NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2428-7.
- 27) RITZER, G. *McDonaldisace společnosti*. Academia, 1996. 172 s. ISBN 80-200-1075-0.
- 28) *Velký sociologický slovník*. II. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3.

Elektronické zdroje

- 29) POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *10 pilířů reformy Policie ČR*, [online]. [cit. 1.4.2011]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/pilire-reformy-468615.aspx>.
- 30) POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Etický kodex Policie České republiky*, [online]. [cit. 19.4.2011]. Dostupné z:

<http://www.policie.cz/clanek/eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx>.

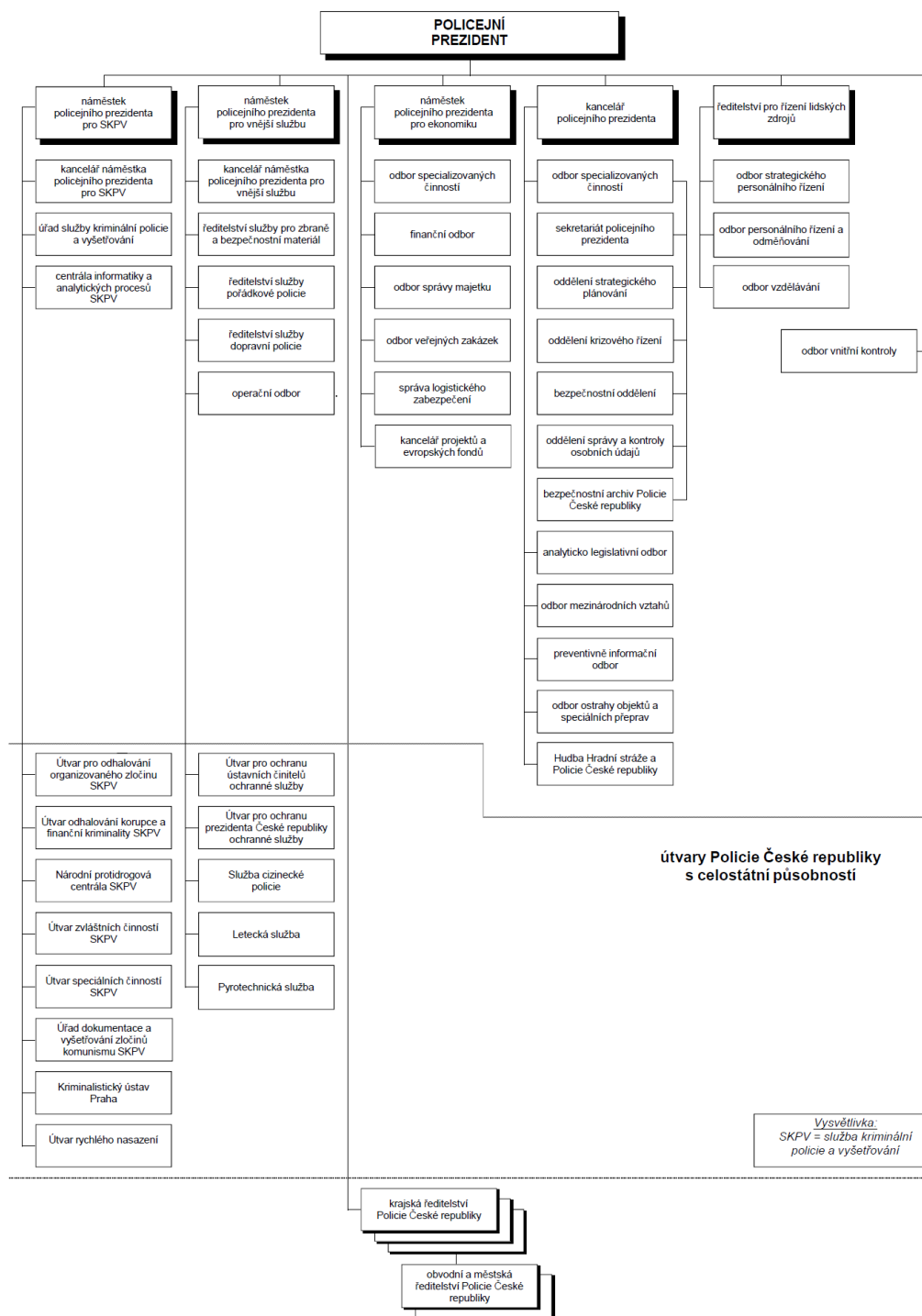
- 31) POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Historie policie a četnictva*, [online]. [cit. 19.4.2011]. Dostupné z:
<http://www.policie.cz/clanek/historie-policie-a-cetnictva.aspx>.
- 32) POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Model EFQM a Národní ceny kvality*, [online]. [cit. 20.4.2011]. Dostupné z:
<http://www.policie.cz/clanek/model-efqm-a-narodni-ceny-kvality.aspx>.
- 33) POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Služební slib*, [online]. [cit. 1.4.2011]. Dostupné z:
<http://www.policie.cz/clanek/sluzebni-slib.aspx>.
- 34) POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Reforma Policie ČR*, [online]. [cit. 1.4.2011]. Dostupné z:
<http://www.policie.cz/clanek/reforma-policie-cr-sluzba-v-novych-podminkach-191470.aspx>.
- 35) ARCHIV REFERÁTŮ. *Byrokracie*, [online]. [cit. 5.3.2011]. Dostupné z:
http://sociologie.unas.cz/soudoba_svetova_sociologie.htm

Přílohy

- Příloha č. 1** - Organizační schéma Policie České republiky dle Rozkazu policejního prezidenta č. 226/1998, včetně změn a doplňků, platné ke dni 22. 12. 2008.
- Příloha č. 2** - Organizační schéma Krajského ředitelství policie hl. m. Prahy, včetně změn a doplňků, platné ke dni 22. 11. 2009.
- Příloha č. 3** - Organizační schéma Obvodního ředitelství policie Praha IV, včetně změn a doplňků, platné ke dni 12. 8. 2010.
- Příloha č. 4** - Etický kodex Policie České republiky.
- Příloha č. 5** - Dotazník/otázky.
- Příloha č. 6** - Grafy č. 1 až č. 14 k dotazníku.

Příloha č. 1

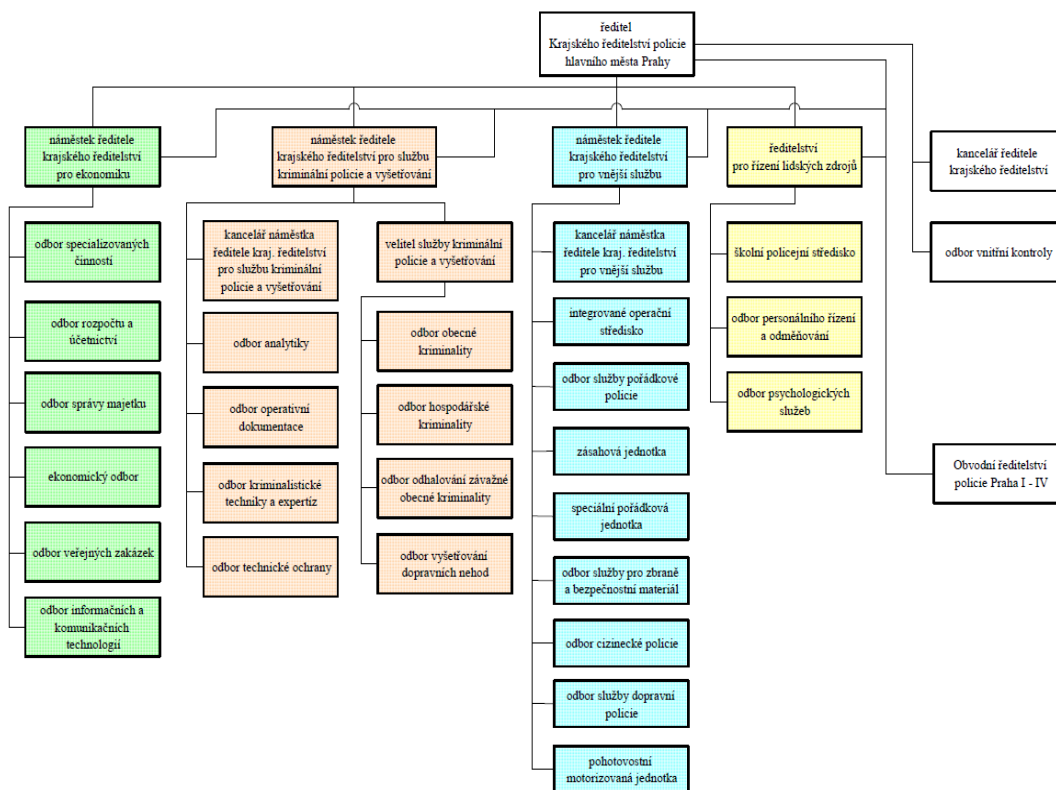
Organizační schéma Policie České republiky dle Rozkazu policejního prezidenta č. 226/1998,⁶⁸ včetně změn a doplňků, platné ke dni 22.12.2008.



⁶⁸ Zdroj: <http://www.policie.cz/clanek/povinne-zverejnovane-informace-136591.aspx>

Příloha č. 2

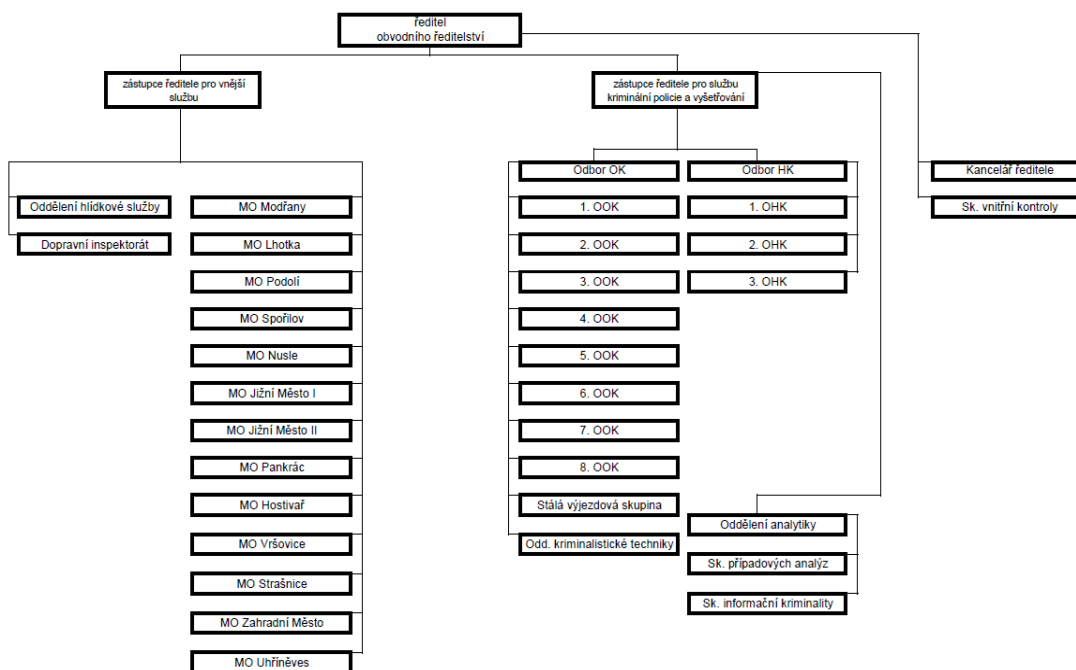
Organizační schéma Krajského ředitelství policie hl. m. Prahy,⁶⁹ včetně změn a doplňků, platné ke dni 22.11 2009.



⁶⁹ Zdroj: Příloha č. 2 k ŘKŘ č. 157/2010

Příloha č. 3

Organizační schéma Obvodního ředitelství policie Praha IV,⁷⁰ včetně změn a doplňků, platné ke dni 12.8.2010.



⁷⁰ Příloha č. 2 RŘ OŘP Praha IV č. 166/2009

Etický kodex Policie České republiky

Příslušníci Policie České republiky, vědomi si svého poslání, spočívajícího ve službě veřejnosti, založeného na úctě a respektu k lidským právům, vyjadřují následující principy, jež chtějí sdílet a dodržovat⁷¹.

1. Cílem Policie České republiky je

- chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti,
- prosazovat zákonnost,
- chránit práva a svobody osob,
- preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji,
- usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti.

2. Základními hodnotami Policie České republiky je

- profesionalita,
- nestrannost,
- odpovědnost,
- ohleduplnost,
- bezúhonnost.

3. Závazkem Policie České republiky vůči společnosti je

- prosazovat zákony přiměřenými prostředky s maximální snahou o spolupráci s veřejností, státními a nestátními institucemi,
- chovat se důstojně a důvěryhodně, jednat se všemi lidmi slušně, korektně a s porozuměním a respektovat jejich důstojnost,
- uplatňovat rovný a korektní přístup ke každé osobě bez rozdílu, v souladu s respektováním kulturní a hodnotové odlišnosti příslušníků menšinových skupin všude tam, kde nedochází ke střetu se zákony,
- při výkonu služby jednat taktně, korektně a vhodně uplatňovat princip volného uvážení,
- používat donucovacích prostředků pouze v souladu se zákonem; nikdy nezacházet s žádnou osobou krutě, nehumánně či ponižujícím způsobem,
- nést odpovědnost za každou osobu, která byla omezena Policií České republiky na osobní svobodě,
- zachovávat mlčenlivost o informacích zjištěných při služební činnosti,
- zásadně odmítat jakékoliv korupční jednání, netolerovat tuto protizákonnou činnost u jiných příslušníků Policie České republiky, odmítnout dary nebo jiné výhody, jejichž přijetím by mohlo dojít k ovlivnění výkonu služby,
- zásadně se vyhýbat jakémukoliv jednání, které by mohlo být střetem zájmů

⁷¹ Etický kodex Policie České republiky [online]. 2008 [cit. 19.4.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.policie.cz/clanek/eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx>

4. Závazkem vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky je

- usilovat o otevřenou a partnerskou spolupráci,
- dbát, aby vztahy byly založeny na základě profesní kolegiality, vzájemné úcty, respektování zásad slušného a korektního jednání; jakékoliv formy šikanování a obtěžování ze strany spolupracovníků či nadřízených jsou vyloučeny,
- netolerovat ani nekrýt podezření z trestné činnosti jiných příslušníků Policie České republiky a trestnou činnost neprodleně oznámit; stejně tak netolerovat ani jiné jejich protiprávní jednání či jednání, které je v rozporu s Etickým kodexem Policie České republiky.

5. Osobním a profesionálním přístupem příslušníků Policie České republiky je

- nést osobní odpovědnost za svoji morální úroveň a svůj profesionální výkon,
- chovat se bezúhonně ve službě i mimo ni tak, aby důstojně reprezentovali Policii České republiky svým jednáním, vystupováním i zevnějškem.

Každý příslušník Policie České republiky, který jedná v souladu se zákonem a Etickým kodexem Policie České republiky, si plně zaslouží úctu, respekt a podporu společnosti, jejíž bezpečnost chrání i s nasazením vlastního života.

Příloha č. 5

Dotazník

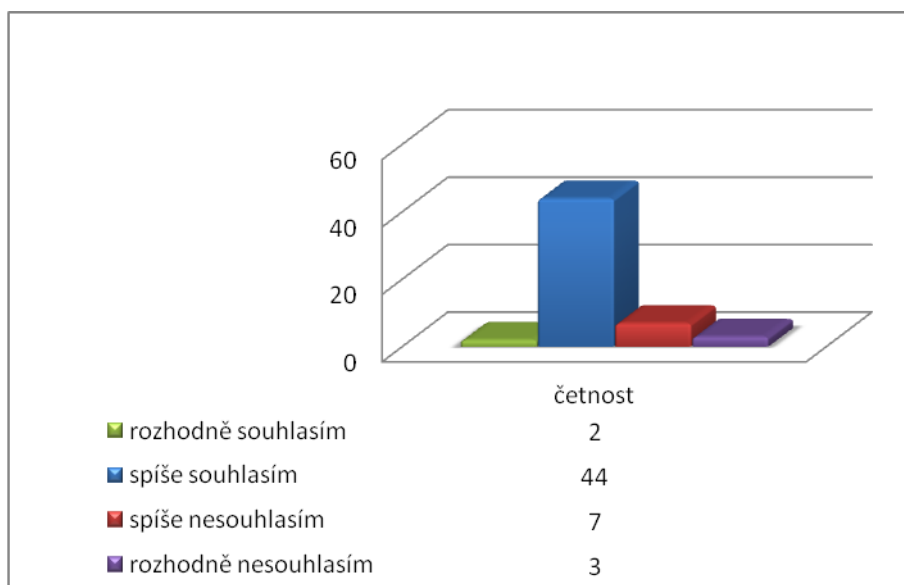
Označte, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky.

1. Jsem hrdý na svoji příslušnost k Policii ČR.			
Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
2. Jsem svými nadřízenými seznamován(a) s cíly obvodního ředitelství.			
Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
3. Plnění stanovených cílů organizace je pro mne osobně motivující.			
Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
4. Jsem součástí týmu na pracovišti.			
Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
5. Moji nadřízení užívají ve vztahu k podřízeným pozitivní přístup.			
Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
6. Moji nadřízení se zajímají o mé názory a postoje týkající se zaměstnání.			
Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
7. Hodnocení mé práce nadřízenými mne podněcuje k vyšším výkonům.			
Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
8. Jsem hodnocen podle kvantitativních hledisek, nikoliv podle kvality zpracování zadané práce.			
Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
9. Mám dostatek odpovídajících informací pro dobrý výkon své práce.			
Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
10. Pracovní porady jsou pro moji práci přínosné.			
Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
11. Profesní školení, na která jsem vysílán(a), mi pomáhají při výkonu mé práce.			
Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

12. Administrativní zátěž mi brání v efektivním plnění pracovních úkonů.			
Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
13. Množství interních aktů řízení, se kterými se musím prokazatelně seznámit, považuji za nadbytečné.			
Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
14. Neformální vztahy v organizační hierarchii obvodního ředitelství jsou pro efektivitu mé práce přínosem.			
Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

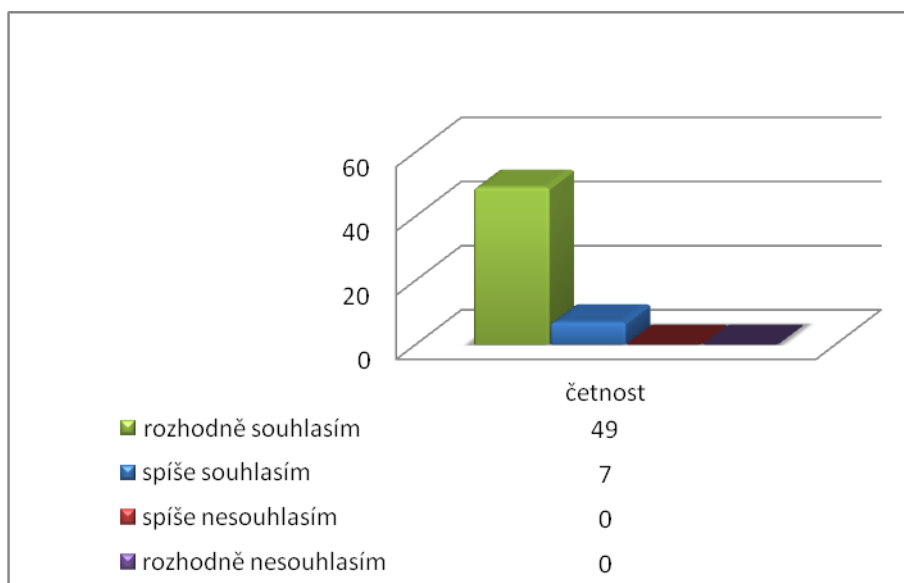
Příloha č. 6

Graf č. 1. „Jsem hrdý na svoji příslušnost k Policii ČR“



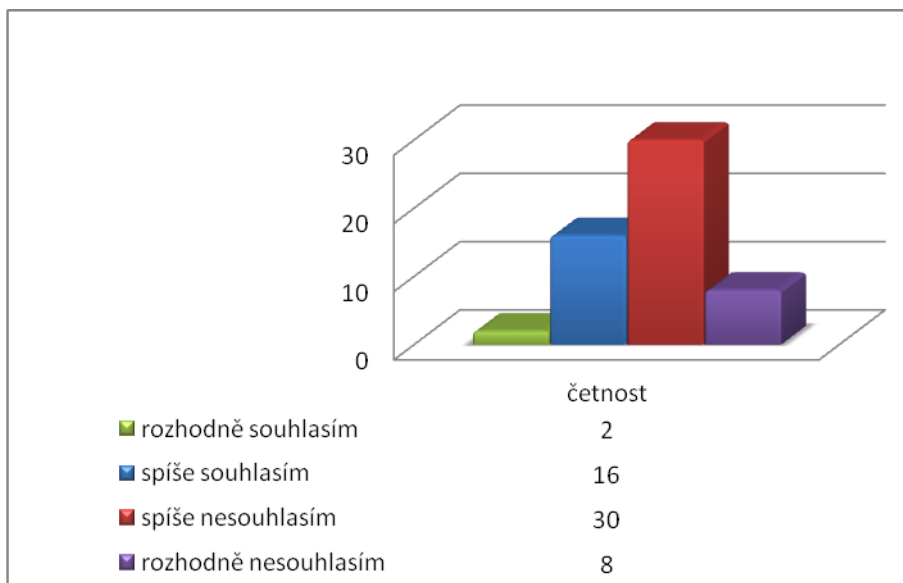
[Vlastní zpracování]

Graf č. 2. „Jsem svými nadřízenými seznamován(a) s cíly obvodního ředitelství“



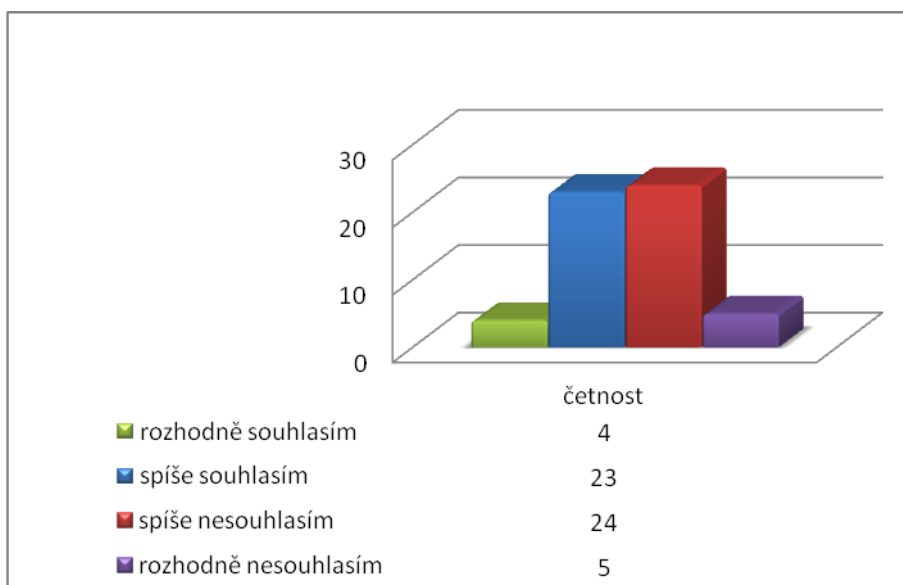
[Vlastní zpracování]

Graf č. 3 „Plnění stanovených cílů organizace je pro mne osobně motivující“



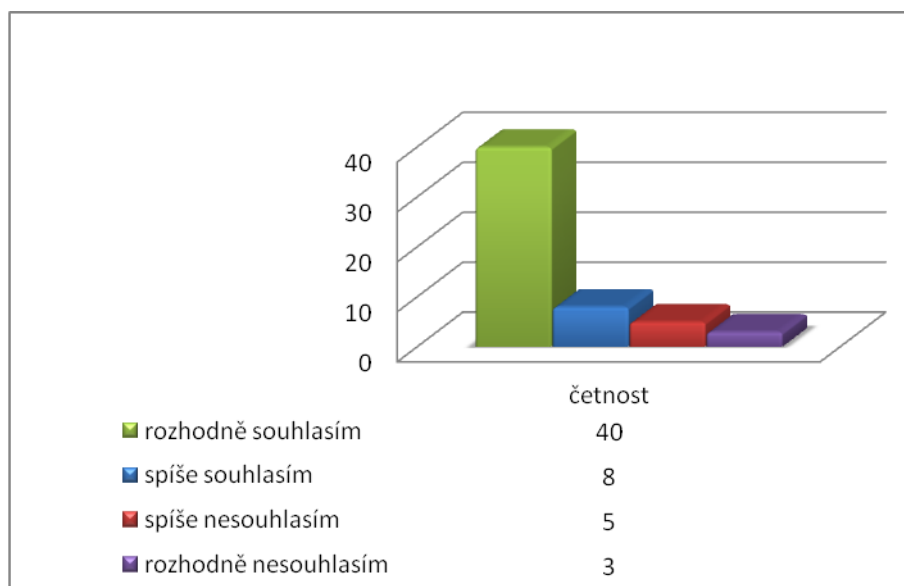
[Vlastní zpracování]

Graf č. 4 „Jsem součástí týmu na pracovišti“



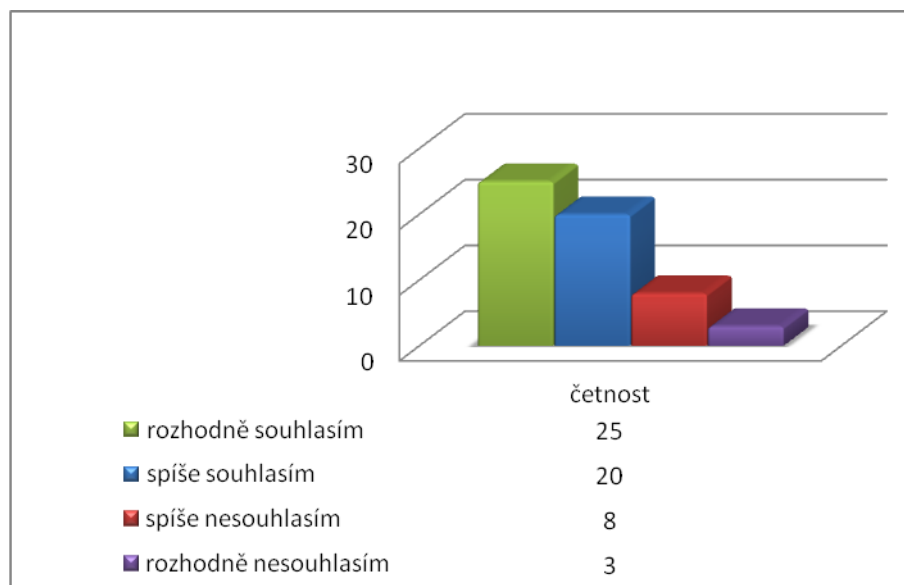
[Vlastní zpracování]

Graf č. 5 „Moji nadřízení užívají ve vztahu k podřízeným pozitivní přístup“



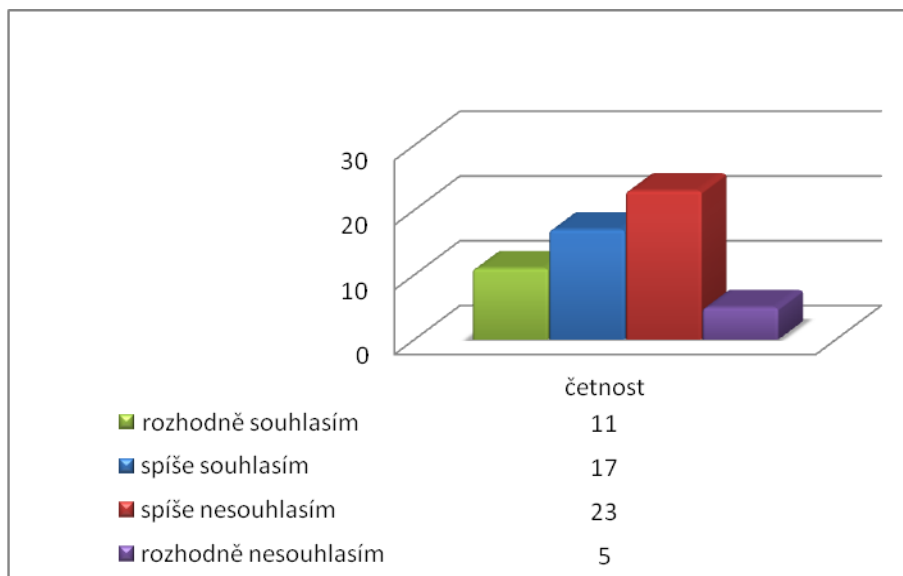
[Vlastní zpracování]

Graf č. 6 „Moji nadřízení se zajímají o mé názory a postoje týkající se zaměstnání“



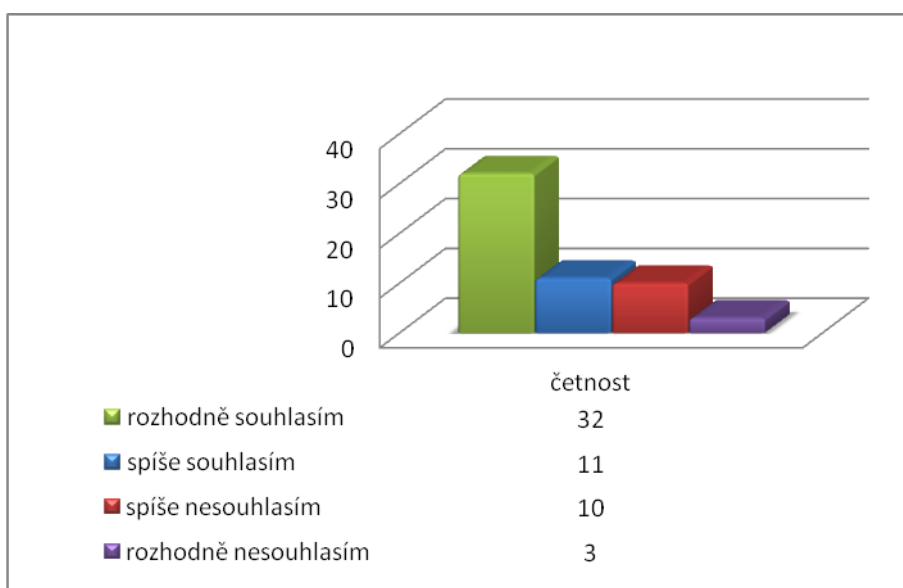
[Vlastní zpracování]

Graf č. 7 „Hodnocení mé práce nadřízenými mne podněcuje k vyšším výkonům“



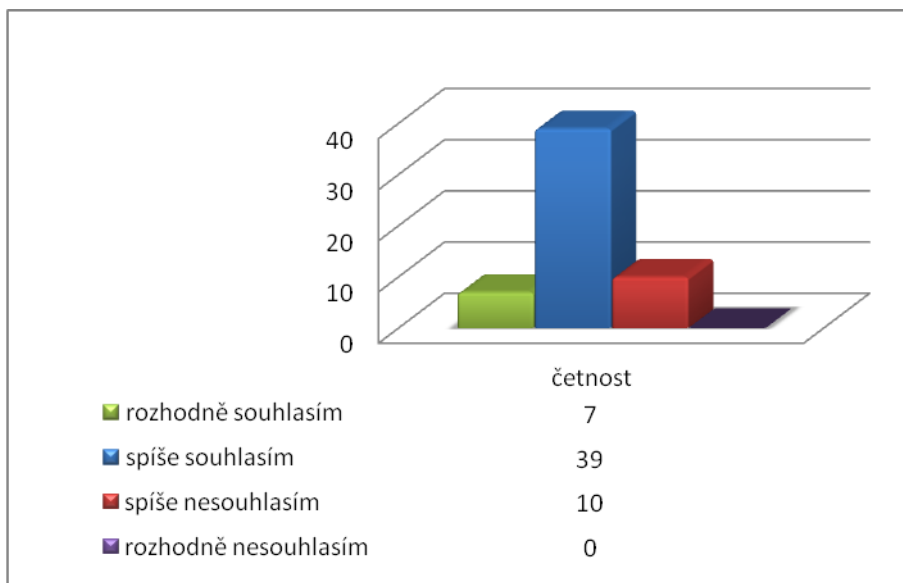
[Vlastní zpracování]

Graf č. 8. „Jsem hodnocen podle kvantitativních hledisek, nikoliv podle kvality zpracování zadané práce“



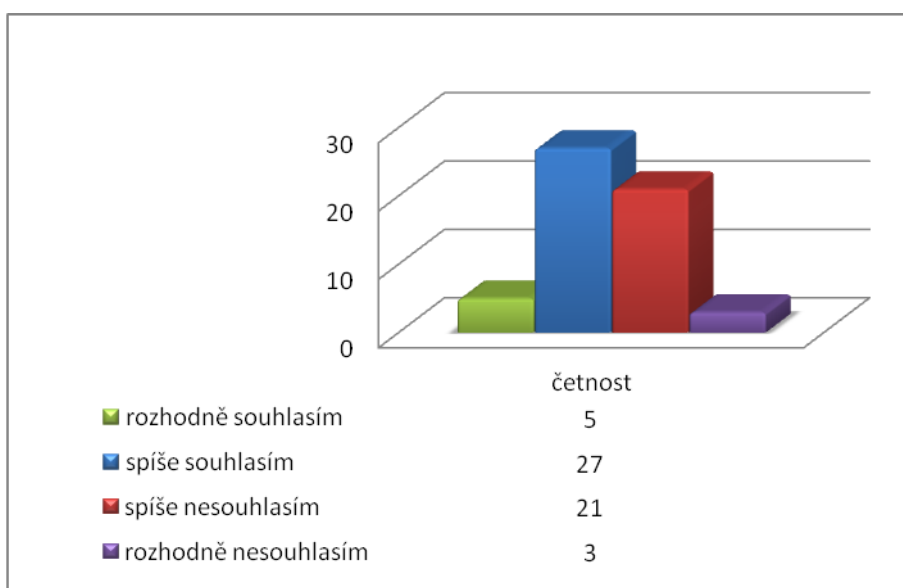
[Vlastní zpracování]

Graf č. 9 „Mám dostatek odpovídajících informací pro dobrý výkon své práce“



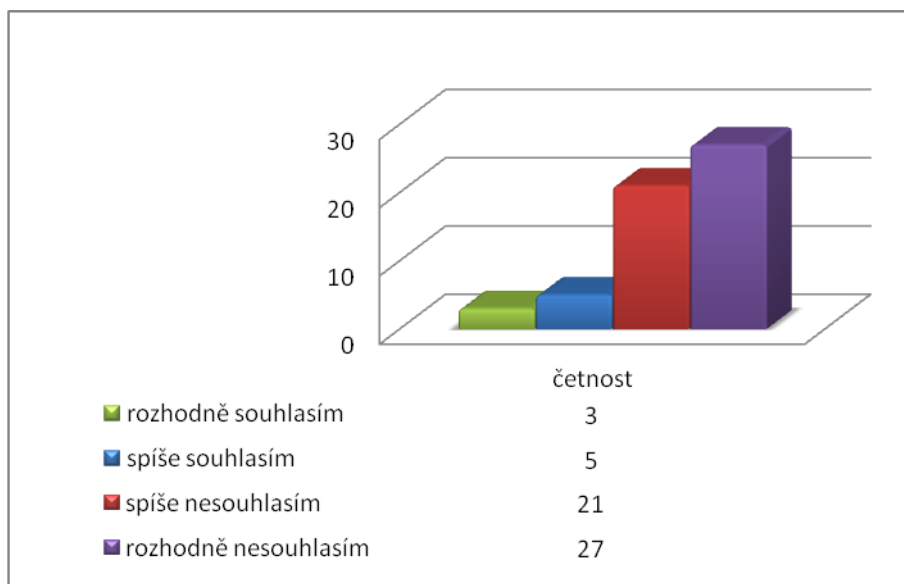
[Vlastní zpracování]

Graf č. 10 „Pracovní porady jsou pro moji práci přínosné“



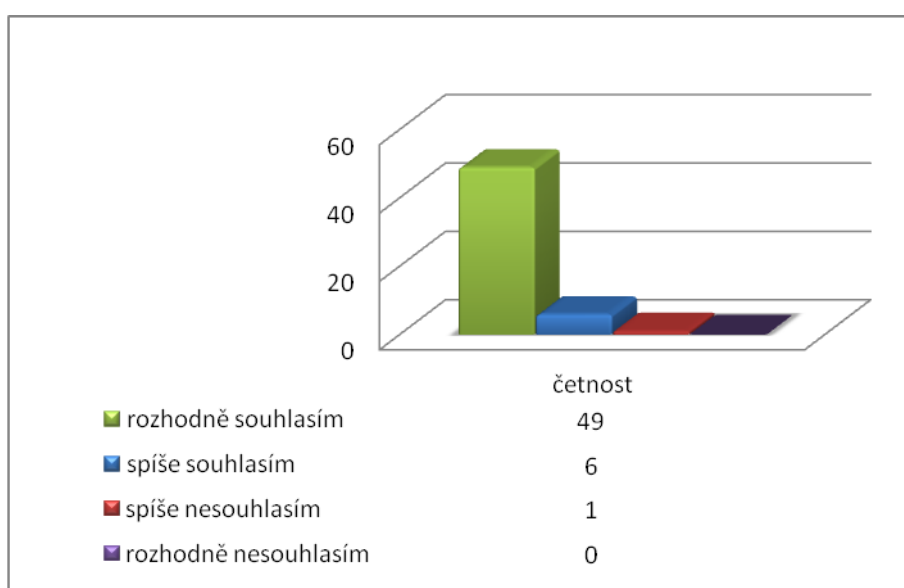
[Vlastní zpracování]

Graf č. 11 „Profesní školení, na která jsem vysílán(a), mi pomáhají při výkonu mé práce“



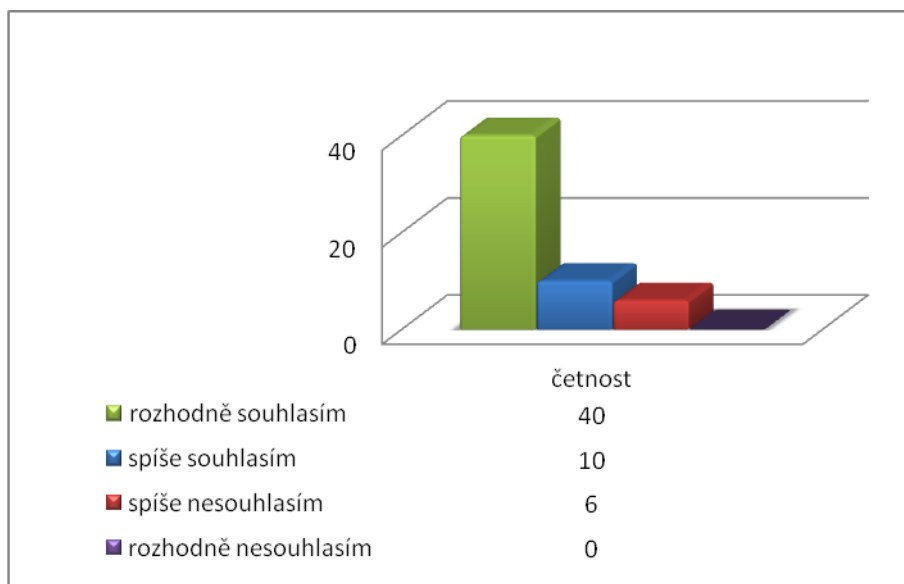
[Vlastní zpracování]

Graf č. 12 „Administrativní zátěž mi brání v efektivním plnění pracovních úkonů“



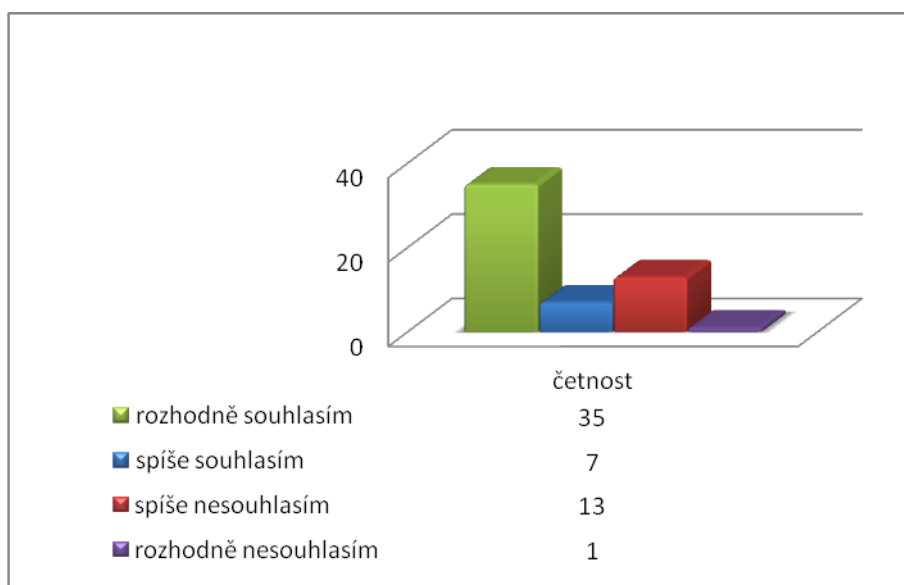
[Vlastní zpracování]

Graf č. 13 „Množství interních aktů řízení, se kterými se musím prokazatelně seznámit, považuji za nadbytečné“



[Vlastní zpracování]

Graf č. 14 „Neformální vztahy v organizační hierarchii obvodního ředitelství jsou pro efektivitu mé práce přínosem“



[Vlastní zpracování]