



## POŽADAVKY NA MANAŽERY BEZPEČNOSTNÍCH SBORŮ Z PERSPEKTIVY PRŮZKUMU U STUDENTŮ POLICEJNÍ AKADEMIE V PRAZE

### REQUIREMENTS FOR LAW ENFORCEMENT MANAGERS FROM THE PERSPECTIVE OF A SURVEY OF STUDENTS AT THE POLICE ACADEMY IN PRAGUE

Petr JEDINÁK

#### HISTÓRIA ČLÁNKU

Doručený: 18.03.2024

Schválený: 14.06.2024

Vydaný: 30.06.2024

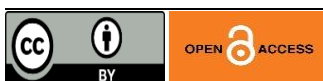
JEL classification: M10,  
N20

#### ABSTRACT

*Successes or failures in the prosperity of an organisation can be largely attributed to the managers who run the organisation. Nor can it be assumed that the role of managers will recede into the background in the future. Their role will be strengthened by some new realities, e.g. globalisation of the world economy and coping with its effects, the complexity, flexibility of managing internal operational processes, accelerating pace of change, etc. The specifics on managers vary according to the type of organisation. Within the elaborated paper we focused on managers performing their profession in security forces. The paper incorporates the results of the research conducted on this issue among students of the combined form of teaching at the Police Academy of the Czech Republic in Prague.*

#### KEYWORDS

*Senior officer, competencies, security forces, leading people*



© 2024 by Author(s). This is an open access article under the Creative Commons Attribution International License (CC BY). <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## ÚVOD

Úspěchy či neúspěchy v prosperitě organizace lze do značné míry přičíst na vrub nebo ve prospěch manažerů, kteří organizaci řídí. Ani do budoucna nelze předpokládat, že úloha manažerů ustoupí do pozadí. Jejich úloha bude posílena některými novými skutečnostmi, např. globalizace světové ekonomiky a vyrovnání se s jejími dopady, náročnost, flexibilita řízení vnitřních provozních procesů, zrychlování tempa změn atd. (Veber, 2009). Specifika na manažery se různí dle typu organizace. V rámci zpracovaného příspěvku jsme se zaměřili na manažery, kteří vykonávají svou profesi v bezpečnostních sborech.

Zaměstnanci v bezpečnostních sborech jsou jak v zaměstnaneckém poměru, ale převážně ve služebním poměru. Patří sem příslušníci Policie České republiky, Hasičský

záchranný sbor České republiky, Celní správa České republiky, Vězeňská služba České republiky, Bezpečnostní informační služba a Úřad pro zahraniční styky a informace. (zákon č. 361/2003 Sb.). (Jedinák, 2012).

Manažeři jsou služebně označováni jako vedoucí příslušníci. Do příspěvku zakomponovány i výstupy z provedeného výzkumu k této problematice s názvem: „*Výzkum vzdělávacích potřeb policistů působících na manažerských pozicích v rámci Policie*“, které proběhly mezi studenty kombinované formy výuky na Policejní akademii České republiky v Praze v roce 2010. (Šugár, Jedinák, 2010).

## 1 PŘÍSTUP BEZPEČNOSTNÍCH ORGANIZACÍ K VEDOUCÍM PŘÍSLUŠNÍKŮM

Mezi priority vlády České republiky patří, aby poskytování služeb občanům ze strany bezpečnostních sborů bylo na co nejvyšší úrovni. Současný trend si tedy žádá, aby zaměstnanci těchto organizací poskytovali své služby dobrým a profesionálním způsobem. Vrcholový management těchto organizací si uvědomují, že jsou to jejich zaměstnanci, kteří tyto služby poskytují při výkonu svých profesí. Předpokladem je mít ve svých řadách zaměstnance, kteří dokážou své znalosti a dovednosti plně využít v jejich zaměstnání. (Čandík, Jedinák, 2017).

V příspěvku se zaměřujeme na manažery, tedy na vedoucí pracovníky pracující v bezpečnostních sborech České republiky. Ty jsou převážně vůči organizaci ve služebním poměru, z čehož jim vyplývají další povinnosti, vycházející ze zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Každý vedoucí příslušník by měl znát základní požadavky kladené na zdárné vedení pracovníků a své podřízené vést ke splnění stanovených cílů a zároveň se podílet na jejich kariéřním růstu. (Mládková, Jedinák, 2009).

Bezpečnostní sbory si dobře uvědomují, že bez vzdělaných a motivovaných zaměstnanců nebudou jejich činnosti odborně kvalitativně rozvíjeny požadovaným tempem. Vrcholový management těchto institucí má řadu nástrojů řízení ke zlepšení jejich výkonnosti. (Jedinák, Čandík, 2017). Prioritně jsou tyto nástroje směřovány na rozvoj znalostí, schopností a dovedností vedoucích příslušníků, kteří je pak aplikují na své podřízené. V následující kapitole si představíme některé konkrétní požadavky na vedoucí pracovníky.

### 1.2 Vybrané požadavky na vedoucí pracovníky

Způsobilost manažera by měla naplňovat odbornosti, jež manažer získává vzděláváním a zkušenostmi a chování manažera, a to jak v dané organizaci, tak i mimo ni. Dominující složku odborných znalostí tvoří školní příprava. Manažerům jsou nabízena různá nastavbová studia zvláště pak studium MBA (Master of Business Administration), kurzy pro manažery podnikatelských škol, označované EMBA (Executive Master of Business Administration).

Další významový rys soudobých manažerů by mělo být sebevzdělávání, ochota zapojit se do vzdělávacích programů, vstřebávání, vyhledávání a využívání nových poznatků. Praxí a tréninkem se získávají praktické dovednosti. Stranou pozornosti nemohou být ani odborné dovednosti, které souvisejí s jejich specializací, a zvládnutí technických prostředků, včetně výpočetní a prezentační techniky. Lidská dimenze způsobilosti manažera představuje řadu obtížněji uchopitelných i napodobitelných rysů. Nelze pominout ani sociální zralost, komplex mravních, osobních, etických vlastností, zčásti získaných výchovou, zčásti dědičných. Minimální požadavky spočívají v dodržování zákonů. Osobní vlastnosti prezentují vztah manažera k sobě samému, ke světu, k druhým lidem.

Prvkem sociální zralosti manažerů je i charisma, kouzlo osobnosti, určitý šarm, soubor osobních vlastností uznávaných okolím, na jejichž základě se manažer může stát vůdcem ovlivňujícím svým chováním podřízené, kteří ochotněji přijímají jeho myšlenky, nápady, názory, stanoviska. Od manažerů se očekává, že budou vůdčími osobnostmi s takovými vlastnostmi, jako je přesvědčivost, sebejistota, přitažlivost, důvěryhodnost, proaktivní, iniciativní jednání apod. (Veber, 2009).

Pro posilování autority lze manažerům doporučit, aby pečovali o svou odbornou kvalifikaci, aby jejich pracovní morálka byla minimálně stejná, ne-li vyšší, než je vyžadována u podřízených, aby byli důslední a spravedliví, aby ve vztahu s podřízenými nefavorizovali některé spolupracovníky apod. K typickým aktivitám každého manažera patří též komunikování s podřízenými. Každý příkaz, pokyn, sdělení mají být zpravidla impulsem pro další aktivity. Manažerům lze v této souvislosti doporučit, aby při zadávání pokynů a instrukcí byli rozhodní, aby sdělení byla srozumitelná. Smysl zadaného úkolu vysvětlit, sdělit přiměřené množství podrobností, nezadávat mnoho příkazů najednou, zeptat se podřízeného, jak by daný úkol řešil on, pokud je časový prostor, nezachovávat si přílišný odstup od podřízených, podporovat otevřenou komunikaci, začínat vždy jednat přátelsky, přiznat, pokud zjistí, že pochybil (viz role obětního beránka).

V roli obětního beránka manažer stojí na čele svého týmu a je připraven převzít na sebe zodpovědnost za veškeré chyby a přešlapy, ke kterým v rámci projektů dojde. Tato pozice vyžaduje od manažera nejen pevný charakter a odolnost vůči vnějšímu tlaku, ale také schopnost konstruktivně se vyrovnat s nezdary a poučit se z nich. To zahrnuje nejen interní reflexi a analýzu toho, co se nepodařilo, ale také aktivní komunikaci s týmem a dalšími zainteresovanými stranami, aby se identifikovaly příčiny problémů a zavedly preventivní opatření pro budoucí situace. (Dytrt, 2006).

Ve vztahu k vedení lidí může manažer uplatňovat vzhledem k situaci styly vedení lidí a to příkazovací, přesvědčující, participativní anebo delegování. Využívání těchto stylů v práci manažerů je úzce propojeno s vyspělostí členů pracovních týmů (skupin). (Ivančík, 2022)

Každý manažer se dostane čas od času do situace, kdy není spokojen s činností svých podřízených a je nucen užít kritiku. Smyslem kritiky však není trestat či ostouzet kritizované, ale iniciovat zlepšení. K tomu má manažer k dispozici celou řadu manažerských nástrojů, a je

pouze na něm, jak je dokáže v praxi využít. Jako hlavní zde vidím schopnost manažera stimulovat své podřízené, přičemž musí být splněna základní podmínka – manažer by měl znát hodnotový žebříček každého z podřízených pracovníků.

V reálném životě nejsou manažéři ani všemocní, ani bezmocní. Skutečné omezení, které ovlivňuje jich rozhodování – jsou vnitřní limity, které omezují rozhodování manažerů, existují v každé organizaci a jsou dané kulturou organizace. Vzhledem na to ještě vplývají i vnější podmínky – prostředí, v kterém organizace působí. I oproti tomuto omezení nejsou současní manažéři bezmocní a výkonnost organizace mají možnost značně ovlivnit. Můžou ovlivňovat kulturu i prostředí a tak rozšiřovat prostor pro plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu. (Belan a kol., 2018)

V dnešní době se vyžaduje, aby byl manažer v bezpečnostním sboru též správným lídrem. Má-li vrcholový vedoucí naplňovat roli lídra, musí vytvářet inspirativní vizi budoucnosti, motivovat a inspirovat podřízené, aby se zapojili do této vize, řídit realizaci vize a budovat a trénovat tým, aby byl při dosahování vize efektivnější. Vize musí být realistickým a přitažlivým zobrazením toho, čeho chce lídr v budoucnosti dosáhnout. Určuje nejen směr ale i zohledňuje všechny moderní manažerské přístupy. Získávání spolupracovníků pro vizi spočívá v jejím vysvětlení, přesvědčení o její opodstatněnosti a přínosech. Z toho vyplývá, že je velmi náročná realizace vize. Zde lze doporučit teorii očekávání. Propojit motivaci, úsilí s výsledkem, v různých obměnách přesvědčovat o tom, že vyšší odměna je spojena s lepšími výsledky při vyšším výkonu.

Díky stanoveným požadavkům na pozice vedoucích pracovníků v bezpečnostních sborech začali být manažéři chápáni nejen jako autority dohlížející na plnění úkolů, ale také jako klíčové osobnosti schopné svými týmy skutečně vést, motivovat je a podněcovat k dosahování lepších výsledků. Tento přístup zdůraznil potřebu rozvoje pozitivních mezilidských vztahů, podpory týmového ducha a vytváření prostředí, ve kterém se každý člen týmu cítí ceněn a jeho práce má smysl. (Folwarczná, 2010).

Velmi důležité je formování a rozvíjení týmového ducha. Doporučuje se individuální i týmový rozvoj. Lídr musí umět navodit takové prostředí, v němž jsou zaměstnanci spokojeni, a ještě přitom dosahují skvělých výsledků. (Veber, 2021).

V současnosti je požadováno, aby byl manažer spojen s širokou škálou kompetencí a zodpovědností, které přesahují tradiční dohled a kontrolu. (Mládková, Jedinák, 2009). Ve 21. století se od manažerů očekává, že budou nejen efektivními lídry a strategickými mysliteli, ale také že budou schopni navigovat v rychle se měnícím a globalizovaném obchodním prostředí. Manažer dnes musí být flexibilní, adaptabilní a inovativní, s hlubokým porozuměním technologiím, které formují moderní pracovní prostředí. Role manažera se také stále více zaměřuje na udržitelnost a etiku, reflektující rostoucí společenskou a ekologickou odpovědnost organizace. Manažéři jsou nyní klíčovými aktéry v prosazování zásad odpovědného přístupu ke všem činnostem organizace. (Pohludka, 2018).

Z pohledu bezpečnostních složek zaujímá role manažera zvláště významné místo, jelikož tyto instituce jsou zodpovědné za bezpečnost státu a ochranu jeho občanů. Vedení v těchto složkách vyžaduje nejenom strategické myšlení a vysoké manažerské dovednosti, ale také hluboké porozumění unikátním výzvám, které s sebou nese práce v těchto sektorech. Manažeři zde musí prokazovat nejen schopnost efektivně řídit zdroje a zaměstnance v časech klidu, ale především v situacích krize a vysokého napětí, kde rozhodování pod tlakem a rychlá adaptace na měnící se situace jsou zcela nezbytné.

Tato pozice vyžaduje vyváženou kombinaci odvahy k rozhodnutím, empatie k podřízeným, a předvídatosti v plánování a přípravě na potenciální hrozby. Vedení v policejních a ozbrojených složkách tak představuje jedinečný soubor výzev, které jsou zásadně odlišné od těch v běžných veřejných či soukromých sektorech, a vyžadují specifický soubor dovedností a osobních kvalit. Velmi důležité, aby manažer cítil odpovědnost nakládání s přidělenými finančními prostředky, neboť bezpečnostní sbory jsou financovány ze státní veřejných zdrojů, což obvykle zahrnuje daně a jiné formy veřejného financování. Tento způsob financování zavazuje tyto organizace k vyšší míře transparentnosti a odpovědnosti ve využívání finančních prostředků. (Dvořák, 2008).

Efektivní manažeři v bezpečnostních sborech by měli být vybaveni a podporováni v rozvoji komplexního souboru dovedností, které jim umožní čelit současným i budoucím výzvám. Pro dosažení těchto cílů je zásadní, aby státní instituce poskytovaly svým manažerům přístup k průběžnému vzdělávání a školení zaměřenému na rozvoj kritického myšlení, etického rozhodování a krizového řízení. Současně by měly být podporovány iniciativy zaměřené na inovace a adaptabilitu, aby bylo možné efektivně reagovat na rychlé změny v technologii, společenských trendech a globálním prostředí.

Dalším klíčovým prvkem je posílení mezilidských dovedností a emocionální inteligence, které jsou nezbytné pro budování silných týmů a efektivní komunikaci s veřejností. Manažeři by měli být povzbuzováni k otevřenému dialogu, transparentnosti a budování důvěry, což jsou základní pilíře pro zajištění odpovědnosti a veřejné důvěry ve veřejný sektor. Implementací všech těchto prvků a principů mohou státní organizace nejen zlepšit svou efektivitu a schopnost sloužit veřejnému zájmu, ale také přispět k budování odolnější a inkluzivnější společnosti, která je lépe připravena čelit výzvám přicházejícím v budoucnosti. Manažeři ve státních organizacích, potažmo v bezpečnostních sborech, hrají klíčovou roli v tomto procesu a jejich rozvoj a podpora by měly být prioritou pro všechny, kdo se snaží o zlepšení veřejného sektoru.

Rozhodně požadavků na manažery působící v bezpečnostních sborech je velké množství, a to i v souvislosti s jejich plněním specifických úkolů v bezpečnostním sboru. Jedním z klíčových faktorů je i to, znát zpětnou vazbu na to, jak to vnímají priority nutné pro řádné vedení svých spolupracovníků samotní manažeři, ale i jejich podřízení. K tomu nám zajisté poslouží provedené průzkumy k této problematice.

### 1.3 Ukázka průzkumu na priority manažerů (vedoucích příslušníků)

V této části příspěvku jsou pro názornost zařazeny získaná data k této problematice, která vzešla z provedeného výzkumu, který byl realizován počátkem druhého desetiletí třetího tisíciletí. Respondenty byli příslušníci bezpečnostních sborů (převážně příslušníci Policie České republiky) studující formou kombinovaného studia na Policejní akademii České republiky v Praze. Celkem se do výzkumu zapojilo 454 respondentů. Za hodnocené prioritní činnosti byly vybrány popisy oblastí, které jsou určeny v metodice pro služební a průběžné hodnocení příslušníků Policie České republiky. Samotný proces hodnocení příslušníků Policie České republiky je upraven zákonem (z. č. 361/2003 Sb.) a Závazným pokynem policejního prezidenta č. 79/2009. (Jedinák, 2016).

### 1.4 Oblasti činností policejního manažera pro úspěšné vedení podřízených

V rámci dotazníkového šetření měli respondenti výstižně uvést tři činnosti (oblasti činností) v pořadí významnosti, které jsou podle jejich názoru nejdůležitější pro úspěšné vedení podřízených. Z analýzy odpovědí vyplynulo, že za nejdůležitější činnost pro vedení podřízených považují dotázaní policisté schopnost komunikace s podřízenými, odborné znalosti, čestné a slušné jednání s podřízenými a umění správně se rozhodovat. Setříděný přehled nejdůležitějších činností policejního manažera z hlediska úspěšného vedení podřízených je uveden v následující tabulce.

Tabulka 1 Nejdůležitější oblasti činností policejního manažera pro úspěšné vedení podřízených

P.č.	Oblast činnosti	Počet	Procenta
1.	Komunikace s podřízenými	154	33,4
2.	Odborné znalosti	150	33,0
3.	Respektovaná autorita	144	31,7
4.	Čestné a slušné jednání s podřízenými	103	22,7
5.	Umět správně rozhodovat	101	22,2
6.	Dobře organizovat rozdělení práce	73	16,1
7.	Vytvářet dobré vztahy	69	15,2
8.	Být vzorem	61	13,4
9.	Motivace podřízených	56	12,3
10.	Spravedlivé odměňování	54	11,9
11.	Schopnost vést podřízené	50	11,0
12.	Profesionalita	48	10,6

Poznámka: Součet je vyšší než 100 %, protože respondenti mohli uvést více odpovědí

*Zdroj vlastní: Výzkum vzdělávacích potřeb policistů působících na manažerských pozicích v rámci Policie ČR, PA ČR v Praze, 2010*

Z hlediska naplnění manažerských úkolů při vedení lidí dotázaní policisté upřednostňují u policejních manažerů před odbornými znalostmi především jejich schopnost komunikace s podřízenými. Necelá čtvrtina dotázaných zařadila mezi nejdůležitější oblasti činností

policejního manažera pro úspěšné vedení podřízených čestné a slušné jednání s podřízenými, umět správně rozhodovat a dobře organizovat rozdělení práce. Ojediněle byly mezi oblastmi činností policejního manažera, důležité pro úspěšné vedení podřízených, zařazeny takové činnosti jako jasné stanovování cílů, předávání rad a zkušeností, snaha o týmovou práci, administrativní dovednosti a fyzická zdatnost.

Oblast komunikace byla na jedné straně dotázanými policisty nejčastěji zařazena mezi nejdůležitější oblasti pro vedení podřízených a na straně druhé zároveň mezi ty, které jim způsobují největší obtíže. Přehled největších obtíží při vedení podřízených je v následující tabulce.

Tabulka 2 Největší obtíže při vedení podřízených

P.č.	Největší obtíže při vedení podřízených	Počet	Procenta
1.	Komunikace s podřízenými	102	23,1
2.	Naučit se motivovat podřízení	48	10,9
3.	Schopnost vést podřízené	36	8,1
4.	Čestné a slušné jednání s podřízenými	29	6,6
5.	Spravedlivé odměňování	29	6,6
6.	Umět správně rozhodovat	27	6,1
7.	Individuální přístup k podřízeným	21	4,8

Poznámka: Součet je vyšší než 100 %, protože respondenti mohli uvést více odpovědí

*Zdroj vlastní: Výzkum vzdělávacích potřeb policistů působících na manažerských pozicích v rámci  
Policie ČR, PA ČR v Praze, 2010*

Z uvedeného přehledu je zřejmé, že policejní manažeři nedisponují dostatečnými kompetencemi pro vedení lidí, které lze zařadit mezi sociálně psychologické, tzn. kompetence, které souvisí spíše s mezilidskými vztahy než samotným řízením.

### 1.5 Nejdůležitější oblasti činností oceňované u policejních manažerů

Z nejdůležitějších oblastí činnosti policejních manažerů dotázaní policisté nejčastěji oceňují opět odborné znalosti, které významně upřednostňují před jejich komunikačními dovednostmi a uměním správně rozhodovat. Z uvedeného zjištění lze dovodit, že policejní manažer by měl být i vysoce kvalifikovaný odborník. Setříděný přehled nejdůležitějších oblastí služebního života policejního manažera, nejčastěji oceňované dotázanými policisty (uvedlo alespoň 10 % z nich), je uveden v následující tabulce.



Tabulka 3 Nejdůležitější oblasti činností oceňovaná u policejních manažerů

P.č.	Oblast činnosti	Počet	Procenta
1.	Odborné znalosti	150	33
2.	Komunikace s podřízenými	109	24
3.	Umět správně rozhodovat	106	23
4.	Čestné a slušné jednání s podřízenými	86	19
5.	Respektovaná autorita	79	17
6.	Vzájemný respekt, vytvářet dobré vztahy	69	15
7.	Profesionalita	63	14
8.	Spravedlivé odměňování	57	13
9.	Předávání rad a zkušeností	55	12
10.	Dobře organizovat rozdělení práce	53	12
11.	Být vzorem	48	11
12.	Schopnost vést podřízené	45	10

Poznámka: Součet je vyšší než 100 %, protože respondenti mohli uvést více odpovědí

*Zdroj vlastní: Výzkum vzdělávacích potřeb policistů působících na manažerských pozicích v rámci  
Policie ČR, PA ČR v Praze, 2010*

Negativní oblasti činností policejních manažerů. Vedle oceňovaných oblastí činností jsme rovněž zjišťovali i oblasti, které jsou vnímány jako negativní. Přehled činností, které jsou u policejního manažera nejčastěji vnímány jako negativní, uvádíme v následující tabulce.

Tabulka 4 Negativní oblasti činností policejního manažera

P.č.	Největší obtíže při vedení podřízených	Počet	Procenta
1.	Nerovný přístup k podřízeným	98	21,6
2.	Komunikace s podřízenými	91	20,0
3.	Nedostatečné odborné znalosti	77	17,0
4.	Arogance s nadřazenosti	77	17,0
5.	Nezájem o výsledky podřízených	73	16,1
6.	Prosazování oblíbenců	56	12,3
7.	Náladové chování – sebeovládání	53	11,7

Poznámka: Součet je vyšší než 100 %, protože respondenti mohli uvést více odpovědí

*Zdroj vlastní: Výzkum vzdělávacích potřeb policistů působících na manažerských pozicích v rámci  
Policie ČR, PA ČR v Praze, 2010*

## ZÁVĚR

Koncept manažera prošel od svého vzniku značnou evolucí, transformujíc se z původní role striktního supervizora až k dnešní pozici lídra a стратега vybaveného komplexním spektrem dovedností nezbytných pro úspěšné řízení rozmanitých a proměnlivých organizací v 21. století. Současní manažeři stojí v čele organizací, kde nejenže směřují k průkopnickým inovacím, ale také dbají na principy udržitelnosti a sociální odpovědnosti. Jsou zásadními stavebními kameny, které formují hodnoty nejen pro akcionáře



a zaměstnance, ale také pro celou společnost, a to tím, že aktivně přispívají k pozitivním sociálním a ekonomickým změnám. (Tureckiová, 2007).

V rámci státních organizací, tedy i v bezpečnostních sborech se od manažerů očekává, že budou hrát klíčovou roli nejen v denním vedení a směřování svých týmů, ale také v dlouhodobém rozvoji celé instituce směrem k plnění stanovených cílů v rámci zajištění bezpečnosti obyvatel. Tato očekávání sebou nesou řadu komplexních a postupných funkcí, které jsou zásadní pro úspěšné řízení a efektivní fungování organizace plnící úkoly v oblasti bezpečnostní politiky státu.

Manažer, jako vedoucí pracovník v organizaci, musí disponovat potřebnými znalostmi a dovednostmi pro svou roli a nést odpovědnost za plynulý provoz a plnění úkolů svého oddělení. Skutečný manažer vyniká přirozenou autoritou a uměním vést tým k cílům organizace. Manažer by měl být morálně a kvalifikačně připraven nést důsledky svých rozhodnutí a působit prospěšně ve vztahu k internímu i vnějšímu prostředí.

Každý manažer představuje unikátní osobnost s pravomocemi ovlivňovat svůj tým k lepšímu výkonu a naplňování cílů, přičemž by měl každý zaměstnanec vnímat organizaci jako vlastní a pracovat v souladu s její strategií. Důležité je také pracovní prostředí, hodnoty a cíle, které sdílí tým, jelikož manažeři mají významný vliv na pracovní atmosféru a kolektivní yšení. (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Možnosti pro osobní růst a profesní rozvoj jsou dalšími klíčovými motivátory. Manažeři vykonávající svou profesi v bezpečnostních sborech často vyhledávají příležitosti pro rozšiřování svých dovedností a znalostí, což může zahrnovat účast na školeních, konferencích nebo dokonce studium na akademických institucích. Podpora těchto aktivit ze strany organizace může značně zvýšit motivaci manažerů. Zapojení do těchto rozvojových aktivit nejenže posiluje odbornou kvalifikaci manažerů, ale také stimuluje jejich kreativitu, inovativní myšlení a schopnost adaptace na nové výzvy a změny v dynamickém prostředí veřejné správy. Organizace, které aktivně podporují a investují do rozvoje svých manažerů, tak nejen zvyšují jejich motivaci a lojalitu, ale také si tím zajišťují silnější tým schopný efektivně řešit složité úkoly a projekty. (Folwarczná, 2010).

Proces řízení bezpečnostních sborů mají na starost zde svou profesi vykonávající manažeři. V současné době se vyznačuje změnami s cílem zvýšení efektivity jejich činnosti. Zvýšení efektivity je důsledkem lepší alokace personálních znalostí, finančních, organizačních a technologických zdrojů organizace. (Mládková, Jedinák, 2011). Podpora osobního a profesního rozvoje manažerů v bezpečnostních sborech má přímý vliv na kvalitu zajišťovaných služeb, které tyto organizace poskytují. Velké úsilí organizace vynakládají na to, aby měli ve svých řadách znalostní pracovníky, a to zvláště na manažerských pozicích. (Mládková, 2008).

Manažeři, kteří jsou znalí, dobře informovaní, mají širokou škálu dovedností a jsou motivováni k dalšímu vzdělávání, jsou schopni přinášet inovativní řešení a přístupy, které

mohou vést ke zlepšení efektivity, transparentnosti a odpovědnosti ve veřejném sektoru. Tímto způsobem se osobní růst a profesní rozvoj manažerů stávají klíčovými faktory, které přispívají nejen k jejich vlastnímu úspěchu a stabilizaci jejich působení v organizaci, ale i k úspěchu celé společnosti. V kontextu ozbrojených složek, jako je armáda nebo policie, má stabilita zaměstnání a podpora ze strany organizace zvláštní význam.

Tyto složky nabízejí nejen jistotu zaměstnání a předvídatelné pracovní podmínky, ale také přístup k široké škále profesního rozvoje a vzdělávání. Například, policisté mohou profitovat z pravidelných školení a kurzů, které jsou zaměřeny na rozvoj dovedností potřebných pro efektivní zvládnání denních úkolů a výzev. Tato školení zahrnují nejen technické aspekty policejní práce, ale také rozvoj komunikačních a řídicích dovedností.

Díky těmto podmínkám se manažeři a vedoucí pracovníci v ozbrojených složkách cítí motivováni a podporováni ve svém profesním růstu, což přispívá k jejich celkové spokojenosti a efektivitě v práci. Cílem příspěvku je upozornit na to, že je nutné se zabývat tím, jaké požadavky budeme uplatňovat na manažery, vykonávající výkon svého povolání v bezpečnostních sborech.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- BELAN, L, PETRUFOVÁ, M., VARECHA, J. 2018. *Manažment vo vojenstve*. Vysokoškolská učebnica. Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš., s. 220. ISBN 978-80-8040-565-6
- ČANDÍK, M., JEDINÁK, P., 2017 Systematic education of state employess as necessary condition for the provision of quality service, Knowledge for market Use 2017. People in Economics – Decisions, Behavior and Normative Models International Scientific Conference proceedings. Published by Palacký University, Olomouc. s. 239, ISBN 978-80-244-5233-3.
- DVOŘÁK, P. 2008. Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-075-1, s. 8-9.
- DYTRT, Z. 2006. Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9.
- IVANČÍK, R. 2022. Manažment – Základné teoretické východiská pre štúdium manažmentu. Vysokoškolská učebnica. Akadémia policajného zboru v Bratislave. Centrum polygrafických služieb MV SR, Bratislava., s.323. ISBN 978-80-8054-940-4, EAN 9788080549404
- FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.
- JEDINÁK, P. Profese manažera v organizacích veřejné správy. Zlín: VerBuM 2012, ISBN 978-80-87500-26-2
- JEDINÁK, P., ČANDÍK, M. 2017. Importance of the evaluation of state employess within the development of their knowladge, Knowledge for market Use 2017. People in Economics – Decisions, Behavior and Normative Models International Scientific Conference proceedings. Published by Palacký University, Olomouc. s. 239, ISBN 978-80-244-5233-3.

- JEDINÁK, P. 2016. Hodnocení pracovního výkonu II, Praha, Policejní akademie ČR v Praze, ISBN 978-80-7251-459-5.
- MLÁDKOVÁ, L. 2008. Management znalostních pracovníků. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 129 s. ABC. ISBN 978-80-7400-013-3.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. 2009. Management, Aleš Čeněk s.r.o., Plzeň, ISBN 978-80-7380-230-1.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a kol. 2011. Vybrané aspekty systému řízení státních organizací, VerBuM, Zlín, ISBN 978-80-87500-10-1.
- VEBER, J. a kol. 2009. Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- POHLUDKA, M 2018. Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti podkrývají tajemství svého úspěchu. Praha: Marmer Media. ISBN 978-80-270-3105-4.
- ŠUGÁR, J., JEDINÁK P. Výzkum vzdělávacích potřeb policistů působících na manažerských pozicích v rámci Policie ČR, PA ČR v Praze, 2010, s. 195 – 224. ISBN 978-80-7251-340-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2007. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0882-9.
- VEBER, Jaromír a kol. 2021. MANAGEMENT - Základy, přístupy, soudobé trendy. I. Jesenice: Ekopress. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.
- VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. 2013. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

### **Normy, vyhlášky, zákony**

*Zákon č.361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších změn a doplňků*

*Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.*

### **PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D., MBA**

Policejní akademie České republiky v Praze, Lhotecká 559/7  
143 01 Praha 4, ČR,  
Tel: +420 974 828 216  
e-mail: jedinak@polac.cz