

Další profesní vzdělávání personalistů v Policii České republiky

Ladislav Bezdíček

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ladislav BEZDÍČEK**
Osobní číslo: **H10284**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů
v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Další profesní vzdělávání personalistů Policie České
republiky**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti dalšího profesního vzdělávání
a řízení lidských zdrojů.
Analýza vzdělávacích potřeb personalistů Policie ČR.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvalitativního výzkumu, zakotvení teorie, zkoumání dokumentů.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

PRUSÁKOVÁ, Viera a kol. Analýza vzdelávacích potrieb dospelých: Teoretické východiská. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta UMB, 2010. ISBN 978-80-557-0086-1.

PRUSÁKOVÁ, Viera. Systémový prístup k ďalšiemu vzdelavaniu. Bratislava: Inštitút pre verejnú správu, 2000. ISBN 8096830821.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdelávání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3960-1.

PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. Vzdelávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

Vedoucí bakalářské práce:

prof. PhDr. Viera Prusáková, CSc.

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

3. května 2013

Ve Zlíně dne 12. února 2013


doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.

děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.

ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

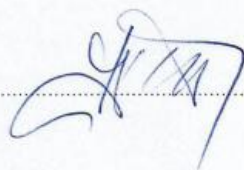
Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 30.4.2013



.....

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Opírá-li autor takového díla udělit svolení bez vádného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo učit či poskytnout jménu licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Personální činnost patří v dnešní době mezi základní funkce v procesu organizování jakékoliv firmy. Každá organizace je založena na lidech a jejich schopnostech, dovednostech či vlastnostech. Řízení lidských zdrojů je aktuálním tématem v dnešní společenskoeconomické situaci. Lidé jsou pro organizaci nejcennějším zdrojem. Další vzdělávání je chápáno jako rozvíjení schopností a vědomostí zaměstnanců podniku, jejichž cílem je zvyšování těchto schopností a kvalifikace za účelem zefektivnění výkonů zaměstnance.

Klíčová slova: Policie České republiky, personalistika, řízení lidských zdrojů, profesní vzdělávání, systém vzdělávání

ABSTRACT

Staffing is nowadays a fundamental role in the process of organizing any company. Each organization is based on people and their abilities, skills and performance. Human resource management is a hot topic in today's socio-economic situation. People are an organization's most valuable resource. Further education is seen as developing the skills and knowledge of employees with a view to increasing the capacity and skills in order to improve the efficiency of employees.

Keywords: Police of the Czech Republic, personnel management, human resources management, vocational training, education system

Děkuji vedoucí práce prof. PhDr. Vieri Prusákové, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat vedoucí odboru personálního Policejního prezidia České republiky Bc. Olze Vrtálkové za její trpělivost, předání odborných znalostí a pomoc.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG jsou totožné ve znění: Další profesní vzdělávání personalistů v Policii České republiky.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 8 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 9 |
| 1 TEORETICKÉ ZÁKLADY PROBLEMATIKY..... | 10 |
| 1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ..... | 10 |
| 1.1.1 Modely řízení lidských zdrojů..... | 11 |
| 1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů | 13 |
| 1.2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ | 14 |
| 1.2.1 Úkoly firemního vzdělávání..... | 15 |
| 1.2.2 Prostředí firemního vzdělávání | 16 |
| 1.2.3 Bariéry firemního vzdělávání..... | 18 |
| 1.2.4 Systematické vzdělávání v organizaci | 18 |
| 2 VZDĚLÁVÁNÍ PERSONALISTŮ | 20 |
| 2.1 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB | 21 |
| 2.2 ZPŮSOBY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ | 23 |
| 2.2.1 Metody vzdělávání | 23 |
| 2.2.2 Specifické metody vzdělávání..... | 25 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 26 |
| 3 METODIKA A METODY ZKOUMÁNÍ..... | 27 |
| 3.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM | 27 |
| 3.1.1 Výběr vzorku respondentů | 28 |
| 3.1.2 Analýza kvalitativních dat | 29 |
| 3.2 PROFIL POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY | 29 |
| 3.2.1 Systém vzdělávání v Policii České republiky | 30 |
| 3.2.2 Popis pracovní činnosti personalisty | 35 |
| 3.2.3 Požadované znalosti, schopnosti a dovednosti personalisty | 36 |
| 4 ZHODNOCENÍ ZKOUMÁNÍ A JEHO VÝSLEDKY..... | 37 |
| 4.1 VÝSLEDKY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU | 37 |
| DOPORUČENÍ | 40 |
| ZÁVĚR | 41 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 43 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 45 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 46 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 47 |

ÚVOD

Personální činnost patří v dnešní době mezi základní funkce v procesu organizování jakékoliv firmy. Každá organizace je založena na lidech a jejich schopnostech, dovednostech či vlastnostech. V rámci této práce jsme si vybrali téma s názvem „Další profesní vzdělávání personalistů v Policii České republiky“, které popsalo základní pojmy v personální činnosti a umožnilo nastínit samotné vzdělávání pracovníků, jež se v této oblasti orientují.

Celá práce je rozdělena do dvou ucelených částí. První část je čistě teoretická a druhá část je praktická.

Teoretická část, jejíž první kapitola se zabývá teoretickým popisem dané problematiky, což je oblast personální, figuruje v každé fungující společnosti. Cílem této kapitoly bylo popsat základní termíny oboru řízení lidských zdrojů spolu s jeho modely. V této kapitole se také definuje firemní vzdělávání, jeho úkoly, prostředí a bariéry.

Druhá kapitola se orientuje na popis vzdělávání personalistů spolu s celým procesem analýzy vzdělávacích potřeb dotyčných pracovníků v tomto oboru. Následuje popis způsobů a metod vzdělávání personalistů a také definice speciálních metod vzdělávání. Cílem této kapitoly bylo tedy popsat komplexní charakteristiku firemního vzdělávání spolu s využívanými metodami v personální oblasti.

Praktická část se věnuje kvalitativnímu výzkumu v Policii České republiky. Cílem je zjistit, jak probíhá vzdělávání personalistů ve skutečném podniku a jak nahlíží personalisté na tuto problematiku. Hlavní otázkou tedy je, zda v současné době existuje dostatečné zázemí pro vzdělávání v Policii české republiky a jak se vedení podniku zaobírá vzděláváním členů svého personálního oddělení.

V třetí kapitole popisujeme metodiku zkoumání, kvalitativní výzkum a také výběr vzorku respondentů. V poslední čtvrté kapitole rozepisujeme zhodnocení zkoumání a výsledky kvalitativního výzkumu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ ZÁKLADY PROBLEMATIKY

1.1 Řízení lidských zdrojů

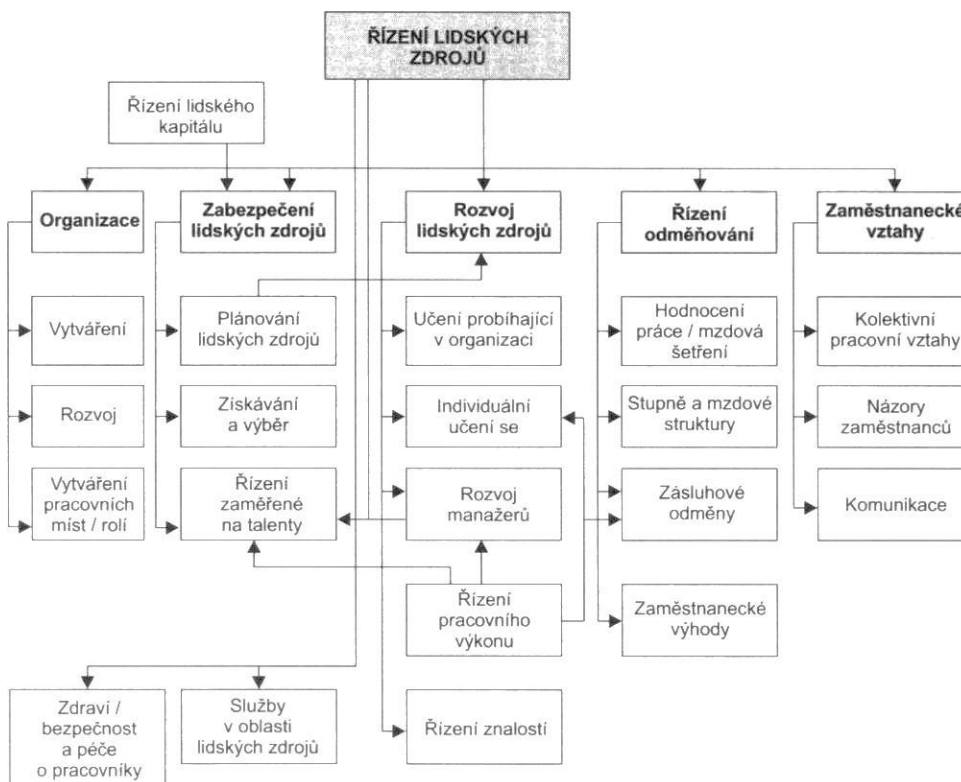
Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) se zabývá efektivní využíváním lidských sil v podniku. Salzbrunn, Pobořil (2005, s. 5) uvádí jednu z prvních definic ŘLZ, která říká, že úkolem ŘLZ je zabezpečit lidské zdroje v podniku tak, aby nedocházelo k nevyužití možných rezerv a byl zaměstnavateli přinesen co největší možný prospěch z jejich schopností a v návaznosti na to zaměstnanci získali materiální i psychologickou odměnu za svou práci.

Termíny ŘLZ a LZ jsou evolucí dřívějšího personálního řízení, ve smyslu označení procesů a systémů řízení lidí v organizacích. ŘLZ je tedy logický a promyšlený postup řízení, složený z několika propojených politik vycházejících z určité filozofie. V ŘLZ můžeme nalézt čtyři základní aspekty, které navrhl John Storey:

1. Zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů
2. Strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí
3. Ústřední role liniiových manažerů
4. Spoléhání na soustavu pák k formování zaměstnaneckých vztahů

Jelikož ŘLZ má několik neoddělitelných částí, musí být řízen systémem LZ. V rámci tohoto systému se logicky propojují jednotlivé části, mezi něž například patří filozofie, strategie a politika. Důležité jsou také procesy, programy a praxe v oblasti LZ. V roce 1996 byly tyto jednotlivé složky zařazeny do tří úrovní. Tomuto řazení se říká architektura systému (hlavní zásady), alternativy politiky, procesy a praxe. (Armstrong, 2007, s. 24)

Jednotlivé aktivity ŘLZ jsou popsány v obrázku č. 1. Aktivity řízení lidských zdrojů. V rámci obrázku č. 1 je možno vidět 4 základní dělení na řízení lidského kapitálu, řízení pracovního výkonu a řízení znalostí. Tato práce se bude zejména zabývat řízením znalostí a jejich rozvojem. Při bližším pohledu na část rozvoje lidských zdrojů můžeme nalézt učení (učení v rámci organizace a sebevzdělávání), vzdělávání se a rozvoj.



Obrázek 1: Aktivity řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 25)

Dle Palána (2002, s. 149) „Péče o lidské zdroje a jejich rozvoj je v podstatě pokračováním procesu socializace a její podstatné složky vzdělávání (nebo učení, které je podstatou každé socializace). Nejde zde jen o vzdělávání jako takové, ale i o vytváření podmínek k seberealizaci člověka, jako nejúčinnějšího motivačního nástroje ve vytváření vztahu člověk – podnik, člověk – práce, člověk – kolektiv, ale i člověk – člověk.“

1.1.1 Modely řízení lidských zdrojů

V rámci ŘLZ je důležité také zmínit jednotlivé modely. Mezi první modely, které byly popsány, byl tak zvaný model shody. Tento model vytvořila Michiganská škola, jelikož její představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny v souladu se strategií organizace. Dalším názorem těchto odborníků je cyklické chování LZ, které tvoří čtyři typické procesy nebo funkce jednotné pro všechny organizace. Mezi tyto procesy dle Armstronga (2007, s. 28) patří:

1. Výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy
2. Hodnocení – řízení pracovního výkonu

3. Odměňování – systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace. Musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti.
4. Rozvoj – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.

Druhým modelem ŘLZ je harvardský systém. Tento systém čerpá z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit. V tomto systému se pravomoc LZ dělí do dvou skupin. Linioví manažeři akceptují větší zodpovědnost za zabezpečení propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální oddělení, případně personalisté samotní vytvářejí zázemí pro LZ. Personální útvar tedy formuluje zaměstnaneckou politiku a zásady, kterými se řídí personální činnosti, tak aby došlo ke vzájemné podpoře a souladu obou stran. Harvardský model ukázal, že ŘLZ je spíše záležitostí manažerů, než jen personálního oddělení a personalistů (Armstrong, 2007, s. 30). Výhodami tohoto modelu spatřujeme v zainteresovanosti všech stran na výsledném cíli podniku a ve společné snaze naplňovat strategii podniku.

Všem modelům řízení lidských zdrojů je společné, že zdůrazňují dominující vliv vnějších faktorů, nutnost implementovat strategie, soulad ve směru od strategie k cílům a plánům řízení lidí. Orientují se na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, jakým je demografický vývoj, vnější ekonomické podmínky, životní prostředí, legislativa. Jsou strategické a podnikatelsky orientované. Strategie lidských zdrojů je integrována do podnikových strategií a řízení lidí je manažersky orientovanou činností. Velká důležitost se přikládá silné organizační kultuře, která vychází z cílů a stylu vedení. Personální práce již není záležitostí specialistů na úzce vymezenou oblast, ale stává se náplní práce liniových manažerů, kteří nesou zodpovědnost za výkon operativních personálních činností, přičemž útvar lidských zdrojů jim zajišťuje podporu formou služby a poradenství. Ředitel lidských zdrojů je členem užšího vedení organizace. V pracovních vztazích se posiluje přímý vztah mezi managementem a zaměstnancem. Důraz je kladen na výkonovou orientaci, zabezpečení kvality. Důležitá je orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců. Silný akcent se přikládá loajalitě a iniciativě zaměstnanců vůči organizaci. Zvýšená pozornost je věnována vytváření pověsti dobrého zaměstnavatele.

1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem ŘLZ je dosáhnout celkového cíle podniku, který je spojen se strategií podniku. Tento názor vyplývá z harvardského systému. Cíle ŘLZ se dosáhne, pokud budou sledovány jednotlivé oblasti a jejich cíle plnění. Mezi tyto oblasti patří efektivnost organizace, která je napojena na konkurenceschopnost firmy. Strategie ŘLZ má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením určitých postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vytváření příjemného pracovního prostředí. Z tohoto názoru lze vyvodit, že spokojený člen organizace, který má jasně stanovenou záze- mí, ve kterém se mu pracuje dobře a je pečováno o jeho rozvoj, ze sebe vydává požadovanou efektivitu, která následně vede k lepší pozici na trhu. Tyto lidské zdroje jsou největším bohatstvím podniku a ten musí o tyto zdroje pečovat. Péčí je myšleno předpovídání potřeb a jejich uspokojování. Dále pak rozvíjení znalostí a schopností, jelikož s jejich rozvojem přichází zvýšení potenciálu nejen LZ, ale i podniku.

Řízení znalostí je jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovlá- dání, sdílení a využívání znalostí, ať jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích.

K dalšímu odvětví cílů ŘLZ dle Armstronga (2007, s. 31) patří řízení lidského kapitálu, tedy manipulace s ním a jeho rozvoj ve prospěch společnosti. Kapitál společnosti dělíme na několik typů, ale v rámci ŘLZ se jedná pouze o kapitál, jenž je vytvářen lidmi v organizaci. Lidský kapitál organizace, jeho kvalitu a kvantitu, tedy tvoří lidé v podniku. Řízení odměňování se zabývá finanční motivací zaměstnanců, jejich pracovním nasazením a oddanosti cílům podniku. Jelikož každý zaměstnanec má rozdílné potřeby, je nutné tyto potřeby identifikovat do několika kategorií a ty následně plnit. V rámci podniku můžeme nalézt několik zainteresovaných stran (manažeři, akcionáři a další pracovní síly). Každá tato skupina má jiné nároky a jiné potřeby. Zároveň se mezi těmito skupinami musí udržo- vat jistá požadovaná úroveň zaměstnaneckých vztahů. Cílem vytváření zaměstnaneckých vztahů je tedy příjemné pracovní klima, v němž lze prostřednictvím partnerství a spoluprá- ce dosáhnout maximální možné efektivity.

Plánování lidských zdrojů je procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik zaměstnanců organizace potřebuje a v jakém termínu. Zahrnuje rozbor prostředí, který má předvídat a zjistit zdroje rizik a příležitostí, prozkoumat vnější prostředí a vnitřní podmínky organiza-

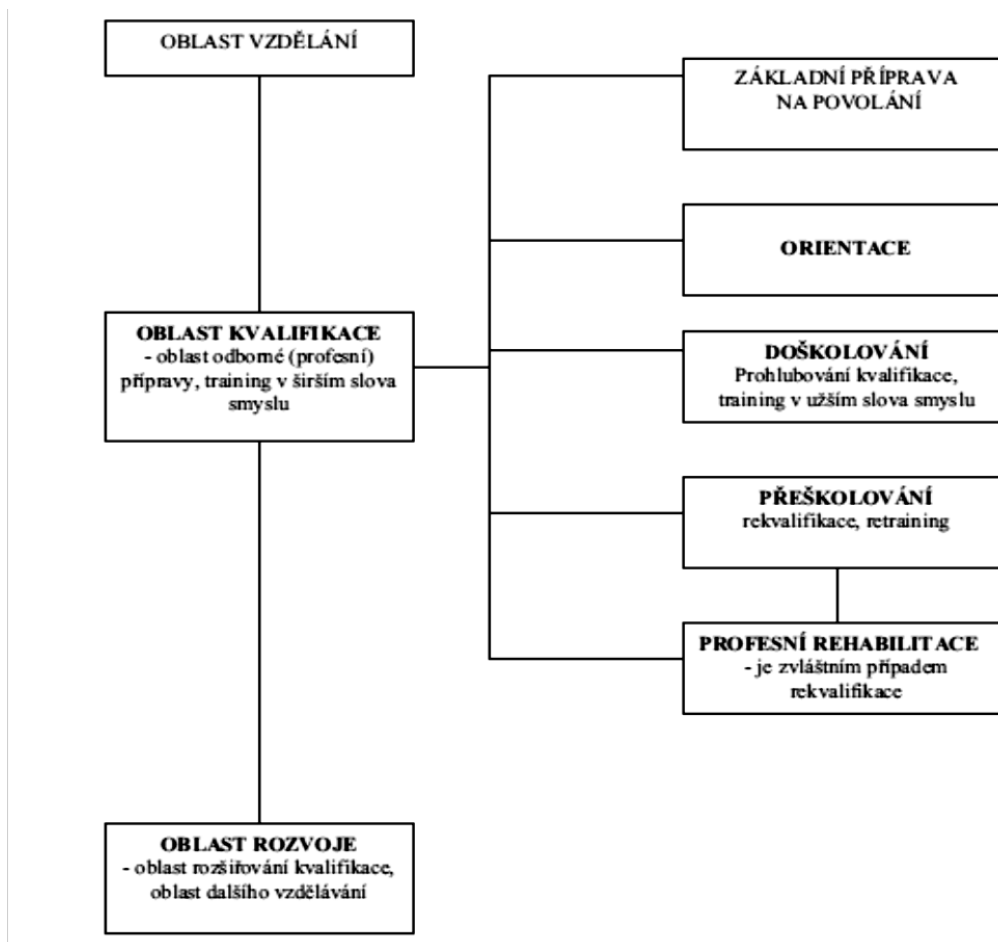
ce, dále předpověď poptávky po práci, předpověď nabídky lidských zdrojů a identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a nástin řešení.

1.2 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání je chápáno jako rozvíjení schopností a vědomostí zaměstnanců podniku, jejichž cílem je zvyšování těchto schopností a kvalifikace za účelem zefektivnění výkonů zaměstnance. Do tohoto rozvoje je zahrnuto povinné a kvalifikační vzdělávání, zvyšování, získávání, prohlubování a hlavně pak udržení těchto kvalifikací. Firemní vzdělávání lze vnímat také jako součást profesního vzdělávání a rozvoje kompetencí zaměstnanců. Ve zjednodušené verzi můžeme firemní vzdělávání definovat dle Bartoňkové (2010, s. 11) jako „Rozdíl mezi tím co je nyní, a tím co je žádoucí.“

Dle Bartoňkové (2010, s. 16) je tedy firemní vzdělávání vzdělávacím procesem navrženým a organizovaným samotným podnikem. Jeho součástí je interní a externí vzdělávání. Rozdíl mezi těmito dvěma druhy podnikového vzdělávání je místo průběhu vzdělávání a také v osobě vykonavatele vzdělávání – lektora. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací objektivní, pod kterou chápeme požadavky na kvalifikaci pracovníka vyplývající z náročnosti, charakteru a tempa práce, a kvalifikací subjektivní, pod kterou chápeme soubor schopností, dovedností, znalostí a návyků, které si pracovník během svého života osvojil a jejich potenciální možnosti využití pro výkon určité činnosti.

Firemní vzdělávání se může dělit do třech základních oblastí, mezi něž patří oblast vzdělávání, oblast kvalifikace a oblast rozvoje. Do první části patří základní všeobecné znalosti a dovednosti, oblast kvalifikace je pak více specifická. Tím je myšlena například odborná profesní příprava, která zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitaci. Oblast rozvoje je více orientována na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci. Formuje se spíše jeho potenciál a vychází se z již daných vloh a schopností pracovníka. Tři výše uvedené oblasti popisuje obrázek č. 2.



Obrázek 2: Systém formování pracovních schopností člověka (Bartoňková, 2010, s. 18)

1.2.1 Úkoly firemního vzdělávání

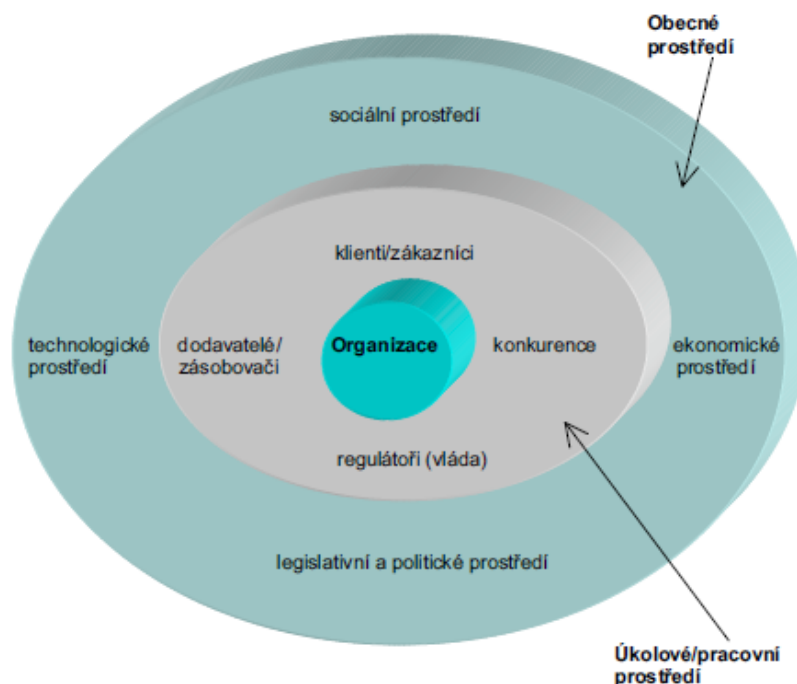
Mezi hlavní úkoly firemního vzdělávání patří zajišťování podélné a příčné flexibility. Podélnou flexibilitu můžeme charakterizovat jako přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců, měnících se dle požadavků pracovního místa. Flexibilita se v tomto případě vztahuje na pracovní pozici. Příčná flexibilita se zaměřuje na zvyšování ohebnosti a kompetentnosti zaměstnanců tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšíření pracovních schopností.

Dle dělení úkolů firemního vzdělávání je možno rozdělit i přístupy podniků ke vzdělávání. Prvním z nich je přístup reaktivní, který je charakterizován vyšetřováním výkonnostních a jiných problémů, případně řešením již stávajících problémů. Proaktivní způsoby jsou například úvahy orientované do budoucna, z nich jsou částečně sestaveny organizační aktivity. (Bartoňková, 2010, s. 19)

1.2.2 Prostředí firemního vzdělávání

Dle Bartoňkové (2010, s. 25 – 27) je prostředí firemního vzdělávání děleno na vnitřní a vnější, přičemž dochází k následnému dělení. Prostředí organizace ovlivňuje nejenom vzdělávací potřeby, ale také cíl a strategii dané organizace.

V rámci vnějšího prostředí můžeme rozlišovat menší prvky, ze kterých je složeno. Mezi tyto prvky patří pracovní a obecné prostředí. Pracovním prostředím jsou subjekty, jež přímo obklopují podnik, jako jsou klienti, konkurence, dodavatelé a vláda. Do obecného prostředí je řazeno sociální a demografické prostředí, technologické, ekonomické a legislativní prostředí. Každý z těchto prvků má svá vlastní specifika, jež ovlivňují vzdělávání svým způsobem. Vnější prostředí organizace znázorňuje obrázek č. 3.



Obrázek 3: Vnější prostředí organizace (Bartoňková, 2010, s. 23)

Sociálně demografické prostředí

Na toto prostředí je důležité se zaměřit z toho důvodu, že v rámci firemního vzdělávání jde o vzdělávání dospělých a je tudíž nutné použít informace o změnách v demografickém složení pracovních sil. Díky mnohým statistikám se tyto změny dají predikovat a tím i zapojit do plánování firemního vzdělávání. Údaje z tohoto prostředí používají spíše nadnárodní korporace, které musí operovat na více světových trzích.

Technologické prostředí

Změny v tomto prostředí jsou klíčové nejenom pro výrobní firmy, ale mají nezanedbatelný vliv i na vzdělávací potřeby firmy. Technologie výroby ovlivňuje personální management a tudíž i firemní vzdělávání.

Ekonomické prostředí

Náklady a výnosy daného odvětví, případně přímo cílový zisk ovlivňují náklady, jež chce vedení podniku vyhradit na vzdělávání. Náklady na vzdělávání se dají vyčíslit jako poměr k celkovým nákladům práce nebo k ročnímu objemu mzdových prostředků. Průměrné výdaje firem na další vzdělávání pracovníků činily v polovině 90. let v zemích Evropské unie asi 1,6% z celkových nákladů práce. Jejich výše se může měnit, jelikož důležitou roli hraje charakteristika země, ve které se firma nachází a hlavně také odvětví, ve kterém firma pracuje.

Legislativní prostředí

Legislativní prostředí je ovlivněno současnými zákony, které se zabývají vzděláváním dospělých. V současné době může v České republice poskytovat vzdělávání dospělých kdokoliv, kdo plní danou legislativu. Firemní vzdělávání, tedy vzdělávání vlastních zaměstnanců, pak upravují především zákony v zákoníku práce.

Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy obsahuje veškeré interní procesy dané firmy, jejich podmínky a prostředky k jejich fungování. Co se týče firemního vzdělávání, existují dvě východiska v rámci interního prostředí firmy. Jednak je to existence a provázanost podnikové politiky, podnikové strategie, strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání pracovníků, včetně návaznosti na další kroky. Druhým východiskem je vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání. Tedy zajištění manažerských postupů, umístění od-

dělení vzdělávání v organizační struktuře, nastavení informačních a komunikačních toků ve firmě, rozdělení pravomocí a zodpovědnosti za vzdělávání zaměstnanců.

1.2.3 Bariéry firemního vzdělávání

Příčiny neúspěchů firemního vzdělávání mohou být různé. Mezi nejčastější z nich patří například nedostatečné propojení s obchodními potřebami, neschopnost připravit dostatečné zázemí pro vzdělávání (prostory a lektori). Nedostačující podpora managementu je také častým problémem, jelikož management podniku nepodporuje vzdělávání, ani zaměstnanci pak nevidí potřebu se vzdělávat. Pokud vzdělávání a celková vzdělávací strategie nemá žádný cíl, není možné ani vyčíslit její úspěšnost. V některých případech cíle sice nastaveny jsou, ale jsou neadekvátní (nesplňují podmínku SMART).

Ve většině podniků také dochází pochybení v tom, že vzdělávací akce je pouze jednorázová a vedení nevidí potřebu cykličnosti vzdělávání. Vzdělávání by tedy mělo mít svou cykličnost, efektivitu, cíle a zázemí. S touhou po firemním vzdělávání a strategií podniku by měl být ztotožněn každý člen podniku.

Celoživotní vzdělávání dle Prusákové (2005, s. 73) je koncepce, která předpokládá kultivaci člověka prostřednictvím cíleného vzdělávání po celou dobu jeho života, přičemž sleduje dva základní cíle, kterými jsou podpora zaměstnanosti a podpora aktivního občanství. Odpovědnost za svůj rozvoj nese každý člověk sám. Nestačí pouze kvalifikace získaná ve formálním vzdělávání, ale je potřebné zvyšování, doplňování svých vědomostí a schopností.

1.2.4 Systematické vzdělávání v organizaci

Dle Koubka (2001, s. 244) je dobře organizované systematické vzdělávání nejefektivnějším způsobem vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Jde o neustálý opakující se cyklus, jenž vychází ze zásad politiky vzdělávání v organizaci. Systematické vzdělávání pracovníků organizace má mnoho předností, především:

- a) Soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce

- b) Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace
- c) Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků
- d) Přispívá k zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání
- e) Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí dostatečné potřeby pracovníků
- f) Průměrné náklady na jednoho vzdělaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání
- g) Lépe umožňuje předvídat důsledky ztrát pracovní doby související se vzděláváním, a umožňuje tedy i lépe eliminovat důsledky těchto ztrát pomocí organizačních opatření

2 VZDĚLÁVÁNÍ PERSONALISTŮ

Příprava na vzdělávání by se vždy měla zaměřovat na konkrétní výsledky. U vzdělávání personalistů musí být výsledky zaměřeny na obor jejich práce a zaměření, jelikož hlavním výsledkem dobrého vzdělávání je zlepšená efektivita vykonávané práce. Každé vzdělávání ve firmě vzniká na základě zjišťování potřeb. V rámci vzdělávání personalistů se jedná o potřeby vzdělávání v oblasti legislativní, sociologické, ekonomické, technologické atd. Personalisté musí mít naprostý přehled o současném dění na trhu práce a také v oboru, v němž daná firma působí. Potřeby vzdělávání tedy vyplývají z analýzy organizačních problémů. Konečným účelem stanovení potřeb je nalezení toho, co se od vzdělávání čeká. Dalším cílem je nastavení cesty jak se k tomu cíli dostat. (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 423)

Personalistika se zaměřuje na řízení lidí v organizaci, jejich rozvoj. V praxi má úzce specializovaný charakter vnitropodnikové služby. Zabývá se především výběrem zaměstnanců, jejich adaptací do pracovního procesu, jejich zaškolováním, vzděláváním. Dále řeší potřeby a požadavky managementu ve vztahu k jejich odměňování případně penalizaci, nedostatečnosti či nadbytečnosti pracovníků. Vytváří podmínky a prostředí pro nejlepší využití schopností a potenciálu k prospěchu organizace i samotných zaměstnanců. Součástí tohoto procesu je osoba personalisty. Role personalisty v podniku bývá různá, je odvozená od potřeb organizace v souvislosti s její strategií a na schopnostech personalisty. Činnosti vykonávané personálními pracovníky jsou tedy proměnlivé. Dle Armstronga (2007, s. 101) se od personalisty očekává především smysl pro podnik, strategii a etiku, aplikaci odborných znalostí a dovedností, řízení změny a soustavný rozvoj, přidaná hodnota. Obecně řečeno poskytují služby, vedou, usměrňují, radí. Fungují jako partneři, pracují jako myslící pracovníci.

Dle Koubka (2001, s. 14) „Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a jeho pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

Veteška, Tureckiová (2008, s. 108 - 109) uvádí typické pozice personalisty v organizaci. Administrativní (personální) úředník nebo administrátor se zabývá péčí o zaměstnance a personální administrativu. Asistuje manažerovi v jeho aktivitách, vytváří potřebné zázemí. Personální specialista vytváří metodiku nebo realizuje personální činnost a poskytuje servis pro management. Personální manager je architektem personální práce v organizaci. Každá uváděná pozice vyžaduje odlišné kompetence z hlediska osobní a profesní způsobilosti i z hlediska stanovených pravomocí a odpovědnosti. Pro účely naší práce považujeme za důležité vymezení pozice personalisty ve smyslu administrativního úředníka, jenž se zabývá právě personální administrativou a péčí o zaměstnance.

2.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb je jedním z prvních kroků jak v systému, tak i v plánu a v projektu vzdělávací akce. Bez dostatečné znalosti potřeby a její problematiky se nedá pokračovat, jelikož bez dostatečné identifikace může být celý projekt mylný a tím dochází ke ztrátě značné finanční a časové investice. Při přípravě vzdělávacího plánu či projektu by tedy této části měla být věnována dostatečná doba a správný postup při analýze jednotlivých vzdělávacích potřeb.

Dle Bartoňkové (2010, s. 118 - 121) spočívá analýza potřeb vzdělávání v podstatě v kolektivizaci současného stavu vědomostí a zkušeností, a rovněž souboru znalostí a schopností pracovníků. Získané informace se porovnají se žádoucím stavem a jejich identifikace dává odpověď například na tyto otázky:

- Je výkonnost v daných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec dostatečně odměňován, respektive motivován k uplatnění těchto dovedností?
- Podporuje management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Výsledkem analýzy je pak zjištění nedostatků, které je potřeba eliminovat. Ovšem nedostatky musí být odstranitelné pomocí vzdělávání. Pomocí analýzy vzdělávacích potřeb lze zjistit problém, jenž není řešitelný pouze vzděláváním, případně možnou výkonnostní mezeru, kterou také nelze odstranit pomocí vzdělávací akce.

Jednoduše lze vzdělávací potřeby definovat jako „*interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti*.“ Nutné podotknout, že vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav a to tehdy, když dotyčnému chybí některé znalosti a dovednosti, jež mají pro něj význam pro jeho další existenci. Takové potřeby jsou ovlivněny hlavně trhem práce, vlivy osobnostními a společenskými.

Podnět pro vznik vzdělávacích potřeb dávají změny v některém segmentu vnějšího a vnitřního prostředí firmy což mohou být třeba „*změny v povaze rozvojových projektů, změny v práci útvary rozvoje lidských zdrojů nebo změny na straně externích dodavatelů*.“

Vzdělávací potřeby se dělí na reaktivní a proaktivní. Reaktivní neboli výkonnostní lze zaznamenat při poklesu výkonnosti nebo produkce firmy, pro kterou byl nalezen nedostatek ve vzdělávání, a pro kterou se následně hledá cesta výzkumu nebo kde se vzdělávací potřeba teprve identifikuje.

Proaktivní vzdělávací potřeba se pojí s podnikovou strategií organizace a plánování lidských sil. Zahrnuje tak očekávaný technický rozvoj, průběh a výsledky vývoje řízení, personální fluktuaci a firemní politiku.

Pro potřeby vzdělávání je nutné uvést i její zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb. V praxi vzdělávání pracovníků se analyzuje širší nebo užší škála údajů z informačního systému firmy a jiných šetření. Údaje jsou rozděleny podle kapitol do tří oblastí.

První oblast zahrnuje celopodnikové údaje, jež obsahují údaje o struktuře podniku, cíle organizace, personální statistiky, kvality výkonu. Druhou oblastí jsou údaje o pracovním místě, jež mohou být popisy pracovních míst, styl vedení, požadavky manažerů na vzdělávání, konzultace s vyššími manažery. Poslední částí jsou údaje o pracovníkovi, kde jsou vedeny záznamy o hodnocení pracovníka, jeho vzdělání a kvalifikace, absolvování vzdělávacích programů a výsledky testů.

Opět existují různé úrovně analýzy vzdělávacích potřeb, které mohou být tři. První je komplexní analýza, jež se zabývá výzkumem všech aspektů daného zaměstnání. Cílem je vytvořit všechny záznamy o úkolech a podúkolech daného zaměstnání, což je vcelku časově a finančně náročné. Druhou úrovní je analýza klíčových otázek, které zohledňují dané zaměstnání. Výsledkem analýzy je pak vytyčení a objasnění zásadních úkolů a klasifikace požadovaných znalostí, dovedností a přístupů. Třetí poslední úrovní je analýza zaměřená na problémy, kde je pozornost soustředěna na aspekty nynějšího výkonu práce, jež se pohybuje pod hladinou normy.

Dle Bartoňkové (2010, s. 130 - 132) lze za klíčové přínosy analýzy vzdělávacích potřeb považovat větší návratnost investic, větší motivaci účastníků, větší motivaci všech partnerů projektu, větší vnitřní konkurenceschopnost projektu.

Při přípravě a realizaci vzdělávací akce je nutné se vyhnout pasti tzv. „modelu deficitu“, který znamená, že vzdělávání pouze dává do pořádku to, co bylo špatně. Vzdělávání by mělo rozpoznávat a uspokojovat potřeby učení a rozvojových potřeb.

Výsledky analýzy vzdělávacích potřeb je možné využít při výběru pracovníků, jejich rozvoje, hodnocení, kariérového růstu a plánování postupu.

Analýza vzdělávacích potřeb by měla dle Prusákové vycházet z analýzy organizace jako celku, z analýzy skupin, pod kterými rozumíme oddělení, týmy, pracovní místa a z analýzy jednotlivců, jejich pracovního výkonu. Z hlediska potřeb vzdělávání je primárním zdrojem analýzy hodnocení pracovního výkonu a konkrétních úkolů pracovníka.

2.2 Způsoby a metody vzdělávání

Nejdříve je nutné poznamenat, že na stanovení cílů a volbu vzdělávacího obsahu navazuje didaktická forma, tedy způsob výuky, buď v přímém kontaktu lektora a účastníka nebo na dálku pomocí distančního vzdělávání. Dále to jsou metody lektora, což je postup lektora ve vyučování a jeho pomůcky a techniky spolu se studijním materiálem.

Didaktické formy představují organizační rámec výuky, kterou lze dělit na přímou výuku, jinak taky prezenční, dále je to kombinovaná výuka, jež zahrnuje individualizovanou výuku jedince a posledním typem je korespondenční, distanční či e-vzdělávání.

Při výběru formy vzdělávání hraje roli kritérium didaktické, které soustřeďuje výuku tak, aby se jedinec naučil co možná nejvíce. Zato kritérium ekonomické zahrnuje spoření nákladů z hlediska uvolňování daných zaměstnanců z pracovní doby, jejich cestováním a ubytováním za účelem dosažení jejich následného vzdělávání.

2.2.1 Metody vzdělávání

V teorii ani praxi neexistuje žádná univerzální metoda vzdělávání. Existuje jich celá řada a jejich počet roste a čítá více než 100 typů. Dle Bartoňkové (2010, s. 149 – 158) je při posuzování didaktických metod nutné se kromě jednotlivých metod seznámit také se všemi

jejími úskalími, dále je také vhodné vypracovat důležitá kritéria pro správný výběr metody v určité situaci a také se nesmí zapomínat na proměnlivé učební situace, kterým se musí volba metod podřídít.

K hlavním kritériím volby metod vzdělávání, kterých je velké množství, lze zařadit například charakter učebních cílů, obsahu výuky, didaktické formy, předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce a stupeň aktivizace účastníků.

Nejdůležitější otázkou při výběru metody by měla být otázka: Které výhody jsou pro mou výukovou situaci obzvláště důležité, se kterými nevýhodami se mohu, nebo naopak nechci smířit? Při výuce se také doporučuje obměnit několik metod, popř. některé vystřídat.

Metody lze samozřejmě dělit na různé typy, je jich velké množství. Mezi nejčastěji uváděné klasifikace metod vzdělávání patří:

1. Obecná klasifikace,
2. Klasifikace používaná ve vzdělávání dospělých,
3. Klasifikace dle přístupu (lektor/účastník),
4. Klasifikace dle vztahu k praxi dospělého účastníka výuky,
5. Klasifikace dle míry participace účastníka,
6. Klasifikace dle typu výuky,
7. Klasifikace dle formy pomoci účastníkovi v procesu učení,
8. Klasifikace dle intenzity inovace obsahu vyučování

Koubek (2001, s. 250 – 257) řadí metody vzdělávání do dvou skupin. První skupinu tvoří metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce. Mezi tyto metody řadí instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady. Jedná se ve většině o individuální metody, které vyžadují individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Druhou skupinu tvoří metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, mezi které řadí přednášku, přednášku spojenou s diskuzí, demonstrování, případovou studii, workshop, brainstorming, simulaci, hraní rolí, assessment centre, outdoor training, vzdělávání pomocí počítačů. Uváděné metody jsou vhodné pro vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků.

2.2.2 Specifické metody vzdělávání

Specifických metod opět existuje celá řada, proto bude popsáno jen několik z nich. Bartoňková (2010, s. 158 – 161) vyjmenovává tzv. „Trainee program, metodu Flow a metodu Prototyping“. Trainee program se využívá spíše ve větších firmách a jde o adaptační a rozvojový program pro absolventy vysokých škol orientované na manažerské funkce spolu s identifikací jedince ke kultuře dané firmy.

Metoda Flow je založena na tvorbě svých vlastních herních firemních pravidel. Je to orientace směru vývoje, kde se pracuje na reálných problémech uvnitř firmy. Cílem metody je získat praktické řešení problému. Zvyšuje se tím seberealizace jedince, ale i sebedůvěra týmu, jeho spokojenost a potěšení spolu s dosažením vytyčeného cíle.

Poslední metodou je Prototyping, což v podstatě znamená prvně vyzkoušet, dělat a až poté zlepšovat. Hlavním atributem je rychlost a jednoduchost. Jeden člen týmu navrhne něco nového a ostatní přispějí svými nápady. Následně se posuzuje proveditelnost návrhu. V této metodě jde hlavně o kreativní myšlení, které by mělo být v rámci metody podporováno. Z tvorby se stane skutečnost a také růst. Je to také boj s neznámým problémem, kde konečným výsledkem by mělo být získání naděje a důvěry člověka při řešení daného problému.

Již výše byla zmíněna kreativita, která se daných metod týká. Kreativita a její techniky jsou nástrojem k odstranění mentálních bariér kreativního myšlení. Mezi tyto bariéry patří šablonování, což znamená uspořádání informací do určitých ustálených struktur. Dále to jsou bariéry vnímání, jež zahrnují stereotyp nebo neschopnost izolování problému. Následují citové bariéry, jež zabraňují tvorbě nápadů a komunikaci s lidmi. Kulturní bariéry a bariéry prostředí, které zahrnují pouze racionální myšlení a pocity jsou přinejmenším nevhodné. Poslední bariérou může být intelekt, který zabraňuje interpretovat své myšlenky, nebo nedůvěřovat ostatním lidem.

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODIKA A METODY ZKOUMÁNÍ

Cílem výzkumu této práce je zjistit jak probíhá vzdělávání personalistů ve vybrané organizaci a jak nahlíží personalisté na tuto problematiku. Hlavní otázkou tedy je, zda existuje systém vzdělávání personalistů v Policii České republiky. Hledáme odpovědi na následující otázky:

1. Jaký je systém vzdělávání personalistů v Policii České republiky?

2. Jaké jsou etapy vzdělávání?

3. Jaké jsou potřeby vzdělávání personalistů?

4. Jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávání?

5. Jakým způsobem ovlivňuje personalista vzdělávací potřeby?

Pro toto zkoumání byl zvolen jako stěžejní kvalitativní výzkum pro své nezměrné výhody pro dané téma. Kvantitativní výzkum byl pro potřeby této práce nevhodný, jelikož zkoumání potřebuje data a informace na osobnější a specifitější bázi, které by například dotazníková metoda nemohla poskytnout.

Výsledky výzkumu mohou výrazně ovlivnit postoj personalistů k problematice vzdělávání. Význam výzkumu spatřujeme v několika rovinách. V rovině teoretické přináší poznání, které je založené na studiu českých i zahraničních zdrojů. Přispívá k poznání role dalšího profesního vzdělávání personalistů. Praktický význam spatřujeme v oblasti využití získaných poznatků samotnými personalisty pro zkvalitnění výkonu personálních činností a zároveň ve využití získaných poznatků pro inovaci vzdělávacích projektů organizace, které jsou pro personalisty realizované. Výsledky výzkumu mohou vést k ovlivnění metodologické činnosti zaměřené na oblast dalšího profesního vzdělávání personalistů v Policii České republiky.

3.1 Kvalitativní výzkum

Využití kvalitativního výzkumu můžeme najít v nejrůznějších oborech. Obsahuje popis a interpretaci sociálních nebo individuálních problémů a snaží se vytvořit komplexní obraz o zkoumané problematice. Díky kvalitativnímu výzkumu můžeme porozumět jevům, které zkoumá, a nalézt jejich vysvětlení. Klíčovou otázkou kvalitativního výzkumu pak je „Proč?“

V kvalitativním výzkumu je důležité nalézt motivy a důvody, které stojí za jednáním lidí a význam, který lidé daným jevům a věcem přisuzují. Hlavní cílem tedy je objasnění jednotlivých činů a dění. Kvalitativní výzkum skýtá mnohé výhody, díky kterým byl daný typ výzkumu zvolen. Dle Hendla (2008, s. 55) „Kvalitativní výzkum umožňuje získat podrobný popis a vhled při zkoumání jedince, skupiny, události nebo fenoménu. Zkoumá fenomén v přirozeném prostředí. Umožňuje studovat procesy a navrhnout teorie. Dává možnost reagovat na různé situace a podmínky a hledá lokální příčinné souvislosti.

Kvalitativní výzkum má také svá negativa a těmi je časová náročnost sběru dat a ovlivnitelnost osobními predikcemi výzkumníka. Za kvalitativní výzkum považujeme jakýkoliv výzkum, jehož výsledky nejsou dosaženy pomocí statistických metod. Mezi nejčastěji používanou metodu patří metoda rozhovoru a pozorování. Pro potřeby této práce použijeme právě pozorování, rozhovor a studium písemných dokumentů. Data zjištěná studiem písemných dokumentů a z rozhovorů s respondenty se snažíme interpretovat objektivně.

Logika kvalitativního výzkumu je induktivní. Na začátku výzkumného procesu provádíme pozorování, sběr dat. Poté zjišťujeme pravidelnosti v soustředěných datech, pátráme po jejich významu, porovnáváme je, formulujeme předběžné závěry. Výsledky výzkumu interpretujeme.

3.1.1 Výběr vzorku respondentů

Výhodou kvalitativního výzkumu je nízká náročnost na množství respondentů, spíše záleží na kvalitě informací získaných výzkumem. V rámci daného cíle výzkumu bylo potřeba navázat spolupráci s odborníky z oboru řízení lidských zdrojů a firemního vzdělávání v Policii České republiky. V rámci výzkumného problému jsme oslovili náhodným výběrem 5 personalistek z 15 zařazených na odboru personálním policejního prezidia České republiky. Jedná se o pracovnice, které mohou poskytnout díky svému dlouhodobému působení na pracovní pozici výkonného personalisty (administrativní úředník) relevantní údaje pro potřeby výzkumu.

3.1.2 Analýza kvalitativních dat

Pro potřeby našeho výzkumu provádíme analýzu kvalitativních dat. Dle Švaříčka, Šedřové (2007, s. 207 - 247) představuje analýza kvalitativních dat systematické organizování dat s cílem odhalit téma, pravidelnosti a vztahy. Data mají formu textu, jedná se především o dokumenty, záznamy z pozorování, přepisy rozhovorů. Nashromážděný materiál podrobujeme systematické analýze a následně jej interpretujeme. K analýze kvalitativních dat volíme způsob realistického přístupu, který je typický pro etnografii nebo zakotvenou teorii. Začínáme s organizací a zpracováním dat. Analýzu dat počítáme pomocí otevřeného kódování, které je univerzálním a velmi efektivním způsobem. Kódování je jádrem zakotvené teorie. V zakotvené teorii představuje kódování analytický proces. Postupně využívá techniku otevřeného kódování, axiálního kódování s vytvářením spojení mezi kategoriemi do tzv. paradigmatického modelu a selektivního kódování. V pojetí našeho výzkumu se soustředíme na sběr dat směřujících k teoretické nasycenosti kódů, k vytvoření základních kategorií. Hledáme odpověď na základní otázku, zda v současné době existuje systém pro vzdělávání personalistů. Provádíme rozbor nashromážděných dat pomocí kódování metodou v ruce, která je rovněž označována jako metoda papír tužka. Systematicky volíme kategorie. Zkoumáme vztahy v souvislosti se změnami podmínek, reakce, tedy provádíme analytickou indukci založenou na principu opakování. Provádíme konstantní komparaci, jež sice představuje jeden ze základních metodologických kamenů zakotvené teorie, stala se však metodou obecně používanou. V procesu analýzy neustále porovnáváme shromážděná data, hledáme podrobnosti a rozdíly v datech, pátráme po pravidelnostech existujících v datech, formulujeme předběžné závěry a vytváříme kostru analytického příběhu. Výsledky prováděného výzkumu, tedy analyzovaných dat, interpretujeme psaním vlastního výzkumného textu.

3.2 Profil Policie České republiky

Policie České republiky je ozbrojeným bezpečnostním sborem, jejím hlavním úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti. Úkoly policie České republiky plní v současnosti 38996 policistů a 9300 zaměstnanců.

Z nashromážděných dokumentů dále zjišťujeme, že v rámci této firmy pracuje na pozici výkonného personalisty celkem 146 zaměstnanců. Jsou začleněni do struktury policejního

prezidia a jednotlivých krajských ředitelství policie v rámci personálních odborů. Na těchto útvarech je zajišťován komplexní výkon personálních činností. Na základě prostudovaných dat zjišťujeme zatíženost jednotlivých personalistů. Na jednoho personalistu připadá v průměru více než 330 příslušníků Policie České republiky ve služebním poměru a zaměstnanců Policie České republiky v pracovním poměru.

3.2.1 Systém vzdělávání v Policii České republiky

Policie České republiky v rámci péče o své zaměstnance pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců. Péče o odborný rozvoj zahrnuje zejména prohlubování a zvyšování kvalifikace. Účast zaměstnance na školeních a jiných formách prohlubování kvalifikace se posuzuje jako výkon práce. Formy zvyšování kvalifikace představuje studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma vzdělávání směřující k dosažení vyššího stupně vzdělání za podmínky, že jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. V souvislosti s prohlubováním a zvyšováním kvalifikace může zaměstnavatel se zaměstnancem uzavřít kvalifikační dohodu.

Odbor personální policejního prezidia České republiky dle organizačního řádu odpovídá za specializační přípravu personálních pracovníků policie, organizuje odborná školení, instrukční a metodická zaměstnání pro pracovníky personálních pracovišť útvarů policie a organizuje porady pro vedoucí pracovníky těchto pracovišť. Podílí se na zpracování koncepce vzdělávání, policejního sportu a ozdravných pobytů. Zpracovává obsah společných vzdělávacích programů uskutečňovaných pracovišti v působnosti prezidia, zpracovává profily absolventů vzdělávacích programů a podílí se ve vymezeném rozsahu na tvorbě rámcových a školních vzdělávacích programů, projektů a učebních osnov realizovaných v resortních školách a školských účelových zařízeních ministerstva pro policii.

V rámci odboru personálního je začleněno oddělení vzdělávání. Činnost oddělení vzdělávání je zaměřena na koncepci vzdělávání ve spolupráci s odborným pracovištěm ministerstva vnitra. Zpracovává koncepci služební přípravy a policejního sportu. Analyzuje a identifikuje potřeby v oblasti vzdělávání, služební přípravy a policejního sportu. Zajišťuje vzdělávání policistů a zaměstnanců Policie České republiky.

Vzdělávací činnost v policejních školách, školských zařízeních Ministerstva vnitra a dalších vzdělávacích zařízeních upravuje nařízením ministr vnitra.

Vzdělávání zaměstnanců, tedy i personalistů, zahrnuje

a) vstupní vzdělávání členěné na:

1. úvodní
2. následné

b) prohlubující vzdělávání členěné na:

1. jazykové
2. manažerské
3. vzdělávání v dalších oblastech

c) vzdělávání ke zvýšení kvalifikace

Délku vzdělávání, formu studia a způsob jeho zakončení stanoví vzdělávací program nebo vzdělávací projekt tak, aby byly naplněny cíle vzdělávání definované

a) profilem absolventa vzdělávacího programu určeného pro policisty anebo zaměstnance

b) vzdělávacím projektem určeným pro zaměstnance ministerstva.

Forma studia je

a) denní, kterou se rozumí výuka organizovaná pravidelně každý den v pětidenním vyučovacím týdnu v průběhu trvání studia,

b) dálková, kterou se rozumí samostatné studium z připravených materiálů a doporučené literatury podle učebních plánů, odlišných od denního studia, spojená s konzultacemi v průběhu trvání studia,

c) externí, kterou se rozumí samostatné studium podle shodných či obdobných učebních plánů jako denní studium, ale v jiném časovém rozvržení,

d) distanční, kterou se rozumí samostatné studium uskutečňované převážně nebo zcela prostřednictvím informačních technologií (e-learning), případně spojené s individuálními konzultacemi v průběhu trvání studia,

e) kombinovaná, kterou se rozumí střídání denní formy studia a formy studia výše uvedené

Závazným dokumentem pro zpracování vzdělávacího programu je profil absolventa.

Obsah a formální strukturu profilu absolventa tvoří

a) název vzdělávacího programu,

- b) vstupní požadavky na studujícího vzdělávacího programu,
- c) cíle vzdělávání, které obsahují
 1. obecnou úvodní část s uvedením charakteristiky absolventa,
 2. způsobilost absolventa, která obsahuje popis vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot,
 3. název takto získané kvalifikace, má-li být vyznačena v systému EKIS II včetně způsobů jejího případného náhradního nebo ekvivalentního plnění,
- d) podmínky a způsob zakončení a vydání dokladu o absolvování vzdělávacího programu.

Druhy vzdělávacích programů jsou

- a) rámcový vzdělávací program,
- b) školní vzdělávací program,
- c) specifický vzdělávací program.

Školní vzdělávací program a specifický vzdělávací program obsahuje zejména

- a) konkrétní cíle vzdělávání charakterizované profilem absolventa,
- b) délku, formu, obsah a časový plán vzdělávání,
- c) vstupní požadavky,
- d) průběh a ukončování vzdělávání včetně názvu získané kvalifikace, pokud ji jeho absolvování zakládá,
- e) označení dokladu o ukončeném vzdělávání, pokud je tento doklad vydán,
- f) popis materiálních, personálních a ekonomických podmínek vzdělávání,
- g) údaje o výslovném vyloučení možnosti individuálního studijního plánu nebo o výslovném vyloučení vykonání zkoušky k prokázání kvalifikace.

Schválené školní vzdělávací programy a specifické vzdělávací programy registruje odbor vzdělávání ministerstva vnitra, který registrační prvky zavádí do katalogu typů akcí a katalogu kvalifikací v systému EKIS II, jakožto vlastník a správce tohoto procesu v rámci jednotného informačního systému. Registrace se provádí na základě katalogového listu, který škola předkládá jako součást návrhu na registraci.

Vzdělávací projekt obsahuje zejména

- a) název vzdělávací akce,
- b) vzdělávací cíl,
- c) charakteristiku cílové skupiny,
- d) formu a metodu,
- e) dobu trvání vzdělávací akce,
- f) obsah vzdělávání,
- g) lektorské a odborné zajištění,
- h) seznam studijní literatury a učebních pomůcek,
- i) způsob zakončení vzdělávací akce.

Přihlášení zaměstnance ke studiu se provádí formou rezervace v EKIS II u konkrétní vzdělávací akce příslušné školy nejpozději 5 týdnů před termínem zahájení studia. Vyplnění požadovaných údajů v systému EKIS II, zejména požadavku na ubytování v dodatečné informaci, je závazné; při jeho neuplatnění již při rezervaci může škola následně požadované ubytování odmítnout. Přihlášení ke studiu provede vedoucí zaměstnanec, odbor personální nebo personální pracoviště policie anebo školy požadavku opatřeného předběžným souhlasem služebního funkcionáře nebo vedoucího zaměstnance.

Hodnocení se člení na:

- a) průběžné hodnocení,
- b) závěrečné hodnocení.

Učitel školy v souladu s požadavky školního vzdělávacího programu nebo vzdělávacího projektu hodnotí

- a) ucelenost a přesnost osvojení požadovaných vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot stanovených školním vzdělávacím programem nebo vzdělávacím projektem,
- b) schopnost uplatňovat osvojené vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty při řešení teoretických a praktických úkolů,
- c) úroveň osvojení dovedností při obsluze a údržbě technických prostředků a pomůcek používaných ve výkonu služby nebo při výkonu práce,
- d) aktivitu při plnění uložených úkolů,

e) jednání studujícího v souladu s Etickým kodexem Policie České republiky nebo Kodexem etiky zaměstnanců ve veřejné správě.

Závěrečná zkouška je tvořena

- a) písemnou částí, nebo
- b) ústní částí, nebo
- c) praktickou částí, anebo
- d) kombinací nejméně dvou částí výše uvedených.

Dokladem o absolvování vzdělávání je osvědčení nebo potvrzení. Osvědčení se vydá jen studujícímu, který úspěšně vykonal závěrečnou zkoušku nebo úspěšně splnil podmínky zakončení kurzu uvedené ve vzdělávacím programu nebo vzdělávacím projektu. Absolvent vzdělávacího programu nebo vzdělávacího projektu předloží osvědčení služebnímu funkcionáři nebo vedoucímu zaměstnanci k provedení změny v personální evidenci

V oblasti řízení lidských zdrojů zjišťujeme v Ekonomickém informačním systému nabídku kurzů vhodných pro zaměstnance zařazené na pozici personalista

- Kurz komunikačních dovedností
- Elektronický protokol
- Ekonomický informační systém
- Kurz praktického využití MS Excel, MS Word
- Automatizovaný systém právních informací
- Zákoník práce
- Aplikace zákona o služebním poměru do praxe
- Specializační kurz pro pracovníky personálních útvarů
- Assessment Centre – posuzovatel, lektor

Vzdělávání se uskutečňuje v souladu s právními předpisy, jakož i se schválenými koncepcemi vzdělávání pro jednotlivé cílové skupiny nebo oblasti vzdělávání a pod metodickým vedením odboru vzdělávání a správy policejního školství ministerstva vnitra, tedy odborným pracovištěm ministerstva vnitra a pověřeného pracoviště policejního prezidia, tedy odborem personálním, potažmo oddělením vzdělávání.

Vzdělávací činnost zajišťují policejní školy, kterými jsou Policejní akademie České republiky, Vyšší policejní škola v Praze, Vyšší policejní škola v Holešově, Vyšší policejní škola v Pardubicích, Školní policejní střediska zřízená v rámci jednotlivých krajských ředitelství policie a další vzdělávací zařízení ministerstva vnitra.

3.2.2 Popis pracovní činnosti personalisty

Z prostudování popisu práce personalisty zjišťujeme následující činnosti prováděné při výkonu práce. Jedná se o komplexní koordinaci a zajišťování rozvoje oblasti organizačních vztahů a systemizace, personalistiky, odměňování, přípravy a vzdělávání zaměstnanců organizace. Pro orientaci v problematice podrobněji uvádíme některé dílčí činnosti.

Podílí se na výběrových řízeních z řad policistů i uchazečů. V případě prováděných změn ve služebním a pracovním poměru zpracovává příslušnému služebnímu funkcionáři podklady pro vydávání rozhodnutí ve věcech služebního poměru, rozhodnutí ve věcech kázeňských, personálních opatření, pracovních smluv a platových výměrů, dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Po schválení příslušným služebním funkcionářem vyhotovuje v ekonomickém informačním systému personální opatření, rozhodnutí, rozkazy, oznámení, pracovní smlouvy, platové výměry, apod. Udržuje úzkou součinnost se zpracovateli osobnostních vyhodnocení v oblasti charakteristiky vzdělanostní, odborné, duševní a morální způsobilosti, které dále zpracovává pro potřeby služebního funkcionáře. Ověřuje soulad návrhů personálních opatření s platnými předpisy. Vede personální evidenci a pravidelně aktualizuje data v jednotném informačním systému, z těchto dat připravuje plány na realizaci personálních opatření. Seznamuje se se všemi zákony, vyhláškami, metodickými pokyny, interními právními předpisy týkajícími se personální práce a přijímá i vyžaduje konzultace v těchto věcech. V odpovídajícím rozsahu se podílí na všech výstupních personálních materiálech sloužících nejen k rozhodovací, ale i informační potřebě, kterými jsou přehledy, plány, ukazatele plnění plánů, ekonomické přehledy. Poskytuje poradenskou a metodickou činnost příslušníkům a zaměstnancům související s jejich právy a povinnostmi, které vyplývají ze služebního či pracovního poměru, např. informace o služebním volnu, mateřské dovolené, rehabilitace, možnosti převedení. V neposlední řadě spolupracuje s příslušným služebním funkcionářem a oddělením vzdělávání při vysílání nově přijatých příslušníků Policie České republiky do příslušné policejní školy Ministerstva vnitra České republiky k získání základního odborného vzdělání, rovněž tak při rozšiřování, zvy-

šování vzdělání a celoživotního vzdělávání příslušníků a zaměstnanců Policie České republiky.

3.2.3 Požadované znalosti, schopnosti a dovednosti personalisty

Požadované znalosti

- zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- zákon o ochraně osobních údajů
- zákon o nemocenském pojištění
- interní akty řízení, metodické pokyny, nařízení, závazné pokyny
- spisová služba
- ekonomický informační systém
- organizační struktura Policie ČR
- místní a osobní znalost
- zásady hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb
- kolektivní smlouva
- obsazenost systemizovaných pracovních a služebních míst osobami
- funkční náplně jednotlivých služebních a pracovních míst
- rozkaz policejního prezidenta k zásadám systemizace
- pokyn policejního prezidenta k vyhlašování výběrových řízení
- další vnitřní předpisy a nařízení

Požadované schopnosti a dovednosti

- komunikace (ústní i písemná)
- interpersonální dovednosti (jednání s lidmi)
- práce na PC
- práce s kancelářskou technikou (fax, kopírka)
- organizační schopnosti
- stylistické schopnosti
- přesnost, pečlivost
- odolnost vůči stresu
- předvídavost
- improvizace
- schopnost nést riziko
- samostatnost
- asertivita
- sebeovládání
- trpělivost
- analytické schopnosti
- úsudek

4 ZHODNOCENÍ ZKOUMÁNÍ A JEHO VÝSLEDKY

V rámci této kapitoly provedeme vyhodnocení kvalitativního výzkumu, zhodnocení analýzy dokumentů, provedených rozhovorů a pozorování. Výsledky podrobíme komparaci s informacemi zjištěnými sekundárním výzkumem.

4.1 Výsledky kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum probíhal formou pozorování, studia dokumentů a rozhovorů, kdy jsme za druhou stranu rozhovoru zvolili náhodným výběrem personalistky, které v Policii České republiky vykonávají svoji profesi déle než 5 let. V průběhu rozhovoru jsme pokládali otázky zaměřené na problematiku vzdělávání personalistů.

Vzdělávání zařízené vedením organizace je spojeno se školením na systémy a práci s náborovými procesy, komunikaci, znalost právních norem a interních předpisů. Práce s počítačovými systémy a databázemi je důležitou částí práce v tomto oboru. Každý kandidát (uchazeč o zaměstnání) a práce s ním (průběh přijímacího řízení) musí být zaznamenána. Každá změna v pracovním či služebním poměru musí být v informačním systému prováděna dle dané metodiky, přičemž práce v systému probíhá on-line. K nezbytně nutnému vzdělání pro obor ŘLZ je vzdělávání v zákonech a jejich novelách. Vzdělávací činnost zajišťují policejní školy, kterými jsou Policejní akademie České republiky, Vyšší policejní škola v Praze, Vyšší policejní škola v Holešově, Vyšší policejní škola v Pardubicích, Školní policejní střediska zřízená v rámci jednotlivých krajských ředitelství policie a další vzdělávací zařízení ministerstva vnitra, případně může být delegováno na dodavatelskou firmu. K těmto dodavatelským firmám patří vzdělávací instituce pro dospělé a například společnosti zabývající poradenstvím v oblasti ŘLZ. V organizaci, jakou je Policie České republiky, je nastaven systém vzdělávání. Vzdělávací činnost v policejních školách, školských zařízeních Ministerstva vnitra a dalších vzdělávacích zařízeních upravuje nařízením ministr vnitra. V rámci odboru personálního policejního prezidia ČR je začleněno oddělení vzdělávání. Činnost oddělení vzdělávání je zaměřena na koncepci vzdělávání ve spolupráci s odborným pracovištěm ministerstva vnitra. Analyzuje a identifikuje potřeby v oblasti vzdělávání. Zajišťuje vstupní vzdělávání policistů a zaměstnanců Policie České republiky, průběžné vzdělávání, specializované vzdělávání. Provádí vyhodnocení poskytovaného vzdělávání.

Z námi prováděného výzkumu dále vyplynulo, že další metodou používanou při vzdělávání personalistů, je vzdělávání na pracovišti při výkonu práce. Z provedeného pozorování,

analýzy dokumentů i prováděných rozhovorů vyplynulo, že mezi využívané metody patří instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady. Uváděné metody vyžadují individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělávatelem.

Klíčovými procesy, kterými se zabývají personalisté v Policii České republiky, je po předchozím schválení příslušným služebním funkcionářem vyhotovení personálních opatření, rozhodnutí, rozkazů, oznámení, pracovních smluv, platových výměrů apod. v ekonomickém informačním systému EKIS II. Personální pracovník zodpovídá za formální i věcnou správnost jejich vyhotovení. Musí rozlišovat oprávněnost jednotlivých služebních funkcionářů k činění služebních úkonů ve vztahu k příslušníkům, rovněž tak oprávněnost k činění úkonů vedoucích zaměstnanců v pracovně právních vztazích k zaměstnancům Policie ČR. Tato činnost klade vysoké nároky na znalost příslušných zákonů, vyhlášek, nařízení, metodických pokynů a interních právních předpisů týkajících se pracovně právních vztahů (především zákoník práce ve vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec) a služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů (především zákon o služebním poměru). Další velmi důležitou a rovněž tak četnou činností je činnost poradenská a konzultační. Personalista poskytuje poradenskou a metodickou činnost příslušníkům a zaměstnancům související s jejich právy a povinnostmi, které vyplývají ze služebního či pracovního poměru. Zde jsou na personalistu kladeny vysoké nároky na schopnost komunikace, analytické schopnosti, samostatnost, odpovědnost.

Mimo zmíněného pozorování a studia dostupných dokumentů jsme pro námi uskutečněný výzkum zvolili použití explorativní metody. K vybrané metodě náleží technika rozhovoru. Neopíráme se o písemné vyjádření respondenta, ale vycházíme z ústní komunikace. Otázky strukturovaného rozhovoru jsme volili tak, aby byly respondentům srozumitelné a nebyly navádějící. Všem respondentům jsme pokládali stejné otázky, které na sebe navzájem navazují. Rozhovory se odehrávaly v prostředí, které je důvěrně známé respondentům, výzkumník v tomto prostředí vystupuje v roli zasvěceného, s respondenty se stýká i mimo rámec výzkumu. S ohledem na uvedenou skutečnost předpokládáme, že veškerá data, která byla získána, jsou korektní a relevantní.

Základní otázka spočívala v názoru personalistek na potřeby jejich dalšího profesního vzdělávání. Mezi nejčastější potřebu vzdělávání patří oblast uživatelské úrovně výpočetní techniky, prohloubení a rozšíření uživatelských dovedností, speciálně prohlubování znalos-

tí spojených s praktickým výkonem specifických činností v ekonomickém informačním systému EKIS II. Další významnou oblastí je potřeba vzdělávání v aplikaci jednotlivých ustanovení zákoníku práce a zákona o služebním poměru příslušníků Policie ČR. Z uskutečněných rozhovorů vybíráme část z odpovědí k dané otázce „ Je nezbytné se neustále vzdělávat a zdokonalovat si znalosti ze zákoníku práce a to zejména pokud jde o často přijímané rozsáhlé novely.“ O potřebách vzdělávání svědčí další z názorů „Co se týká personální problematiky, uvítala bych větší množství kurzů zaměřených na výklad a praktickou aplikaci jednotlivých oblastí řešených zákonem o služebním poměru.“ O důležitosti a významu vzdělávání v předmětné oblasti vypovídá, že jej zmínily všechny dotazované personalistky.

K otázce systému poskytovaného vzdělávání zjišťujeme, že personalistky vidí v absolvovaných kurzech návaznost, především v oblasti zmiňované uživatelské úrovně užívání výpočetní techniky. Naopak návaznost a větší rozsah postrádá vzdělávání v oblasti využití informačního systému EKIS II.

Srovnáváme-li informace zjištěné studiem dokumentů, pozorováním i z provedených rozhovorů, zjišťujeme shodu ve významu dalšího profesního vzdělávání v oblastech, kterými jsou prohlubování a znalost uživatelské úrovně výpočetní techniky, ekonomického informačního systému EKIS II, znalost a aplikace právních norem nezbytných pro výkon práce personalisty. Pro svou práci potřebuje sledovat a znát vývoj vnitřního i vnějšího firemního vzdělávání. Sebevzdělávání probíhá formou účasti na různých přednáškách, čtení odborné literatury a tisku a zároveň také metodě kolektivní spolupráce s kolegy. Pokud se jedná o vzdělávání zařízené managementem, toto probíhá formou vyslání na studijní pobyty, stáže, vyslání do kurzů za účelem získání znalostí, dovedností a zkušeností pro výkon zastávané funkce. Potřeba vzdělávání vychází od personalistů osobně.

Ke strategickému plánování v oblasti vzdělávání dochází na základě dlouhodobějšího průzkumu potřeb personalistů a hlavně také na základě výročních zpráv a shrnutí jednotlivých členů personálních odborů. Personalisté sami navrhuji oblasti zlepšení, své potřeby a cíle. Samozřejmě s doplněním časové osy, jak by chtěli plnit jednotlivé dílčí cíle a následně cíl celkový. Nesmí chybět také popis cesty, jak chtějí cíle dosáhnout. Na tomto základě lze následně vypracovat harmonogram dalšího vzdělávání.

DOPORUČENÍ

V rámci prováděného výzkumu v oblasti dalšího profesního vzdělávání personalistů v Policii České republiky zjišťujeme, že systém vzdělávání sám o sobě je nastaven. V námi zkoumané oblasti bychom doporučili, aby se situace zlepšila ve využívání možnosti vzdělávání zabezpečené organizací samotnými personalisty. Jelikož obor řízení lidských zdrojů je velice dynamický, doporučujeme vyhodnotit klíčové procesy zabezpečované personalisty a jejich klíčové činnosti. Na základě těchto zjištění následně přehodnotit nejdůležitější oblasti vzdělávání poskytovaného organizací. Do realizovaných kurzů zapracovat nově zjištěné poznatky. Očekáváme, že tímto dojde k zefektivnění vzdělávání a zároveň přínosu pro praktický výkon práce personalisty. Dojde ke zvýšení výkonu a efektivity práce.

Doporučovali bychom iniciovat jednání zainteresovaných stran k vytvoření specifického kurzu výhradně zaměřeného pro potřeby personalistů tak, aby byly naplněny potřeby pro realizaci stanovených strategických cílů organizace. Nabízíme výsledky námi prováděného výzkumu jako jedno z kritérií pro rozhodování managementu v oblasti dalšího profesního vzdělávání personalistů.

Dále bychom doporučili nadále rozvíjet a podporovat metody vzdělávání na pracovišti, kterými jsou pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady. Především při řešení specifických pracovních úkolů je žádoucí vzájemná spolupráce a partnerský vztah zúčastněných osob. V rámci těchto metod podporovat vytváření příznivého klimatu na pracovišti. Doporučili bychom využívat pravidelných pracovních porad k diskuzi a praktické ukázce v oblasti využití a nácviku řešení konkrétních postupů definovaných ekonomickým informačním systémem EKIS II ke splnění konkrétních pracovních úkolů.

V řídicí činnosti bychom doporučili vytvářet podmínky pro vzdělávání personálních pracovníků. Především formou dočasného přerozdělení a rozložení úkolů mezi zaměstnance tak, aby byl vždy pro jednoho z personalistů vytvořen prostor k účasti na vzdělávání.

ZÁVĚR

V této práci jsme se zabývali „Dalším profesním vzděláváním personalistů v Policii České republiky“. Celá práce byla rozdělena do dvou ucelených částí. První část byla čistě teoretická, druhá část praktická.

Cílem teoretické části bylo popsat základní termíny oboru řízení lidských zdrojů spolu s jeho modely, definovat firemní vzdělávání, jeho úkoly, prostředí a bariéry. Rovněž popis vzdělávání personalistů spolu s celým procesem analýzy vzdělávacích potřeb, způsobů a metod vzdělávání personalistů a také definice speciálních metod vzdělávání. Cílem tedy bylo popsat komplexní charakteristiku firemního vzdělávání spolu s využívanými metodami v personální oblasti.

V praktické části jsme se věnovali kvalitativnímu výzkumu v oblasti dalšího profesního vzdělávání personalistů v Policii České republiky. Cílem bylo zjistit, jak probíhá vzdělávání personalistů ve vybrané organizaci a zda existuje systém ve vzdělávání personalistů. Ve výzkumu jsme použili analýzu dokumentů, rozhovor a pozorování.

Lze říci, že cíle práce, jak v teoretických kapitolách, tak i praktických se podařilo splnit. V praktické části vyplynulo, že stěžejní potřebou v oblasti vzdělávání je oblast výpočetní techniky a pracovně právních norem. Na základě jejich znalostí je možné včasné a kvalitní plnění pracovních úkolů.

Motivem pro další možnost vzdělávání je skutečnost, že organizace vyžaduje naplnění stanovených strategických cílů. Personální pracoviště je jedním z uskutečňovatelů realizace cílů organizace. V současné společensko-ekonomické situaci vytváří zaměstnavatel podmínky ke vzdělávání svých zaměstnanců tak, aby pokryl jeho náklady. Motivuje tím i samotné personalisty k využívání vzdělávacích kurzů a školení. Z důvodu dynamického vývinu oboru řízení lidských zdrojů je přesto nezbytně nutné i samovzdělávání formou návštěv různých přednášek a čtením odborné literatury. Nutností je také aktivně vyhledávat informace ve svém oboru, sledovat vyvíjející se trendy, přizpůsobit se jim a jako personalista být neustále připraven řešit aktuální problémy. Zároveň být připraven na trhu práce obhájit svoji pozici kvalifikovaného odborníka.

Vypracování bakalářské práce se stalo přínosem pro zpracovatele především v oblasti rozšíření teoretických znalostí v problematice řízení lidských zdrojů a personalistiky, ucelení si celkového vhledu, osvojení si technik zpracování teoretické a výzkumné části, zís-

kání praktické zkušenosti v oblasti pedagogického výzkumu, získání zkušeností v praktické části tvorby vědeckého textu. Cenným přínosem je zpracování problematiky dalšího profesního vzdělávání personalistů v konkrétně vybrané organizaci, tedy Policii České republiky, zejména s ohledem na pracovní zařazení autora a možnost jejího praktického využití pro organizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0505-9.

BENEŠ, Milan, 2008. *Andragogika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2580-2.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. Vyd. 2. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1349-6.

MUŽÍK, Jaroslav, 2011. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-581-6.

NOVOTNÝ, Petr, 2009. *Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5116-4.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Zdeněk, 1997. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA. ISBN 80-902232-1-4.

PROKOPENKO, Joseph a kol., 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-250-6.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3960-1.

PRUSÁKOVÁ, Viera, 2010. *Analýza vzdelávacích potrieb dospelých: teoretické východiská*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela. ISBN 978-80-557-0086-1.

PRUSÁKOVÁ, Viera, 2010. *Analýza vzdelávacích potrieb vybraných cieľových skupín : profesijná andragogika*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela. ISBN 978-80-557-0119-6.

PRUSÁKOVÁ, Viera, 2000. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu*. Bratislava: Inštitút pre verejnú správu. ISBN 80-968308-2-1.

SALZBRUNN, Rudolf a Martin POBOŘIL, 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola podnikání. ISBN 80-86764-32-X.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Vyd. 2. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8

ČASOPISY

Andragogika. *Čtvrtletník pro vzdělávání dospělých*, 1997. Praha: DAHA. ISSN 1211-6378.

Andragogická revue: *Česko-slovenský vědecký časopis zaměřený na teorii vzdělávání dospělých, rozvoj lidských zdrojů a andragogiku*, 2009. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISSN 1804-1698.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|------|-------------------------------|
| ŘLZ | Řízení lidských zdrojů. |
| LZ | Lidské zdroje. |
| EKIS | Ekonomický informační systém. |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obr. 1. Aktivity řízení lidských zdrojů. | 11 |
| Obr. 2. Systém formování pracovních schopností člověka. | 15 |
| Obr. 3. Vnější prostředí organizace. | 16 |

SEZNAM PŘÍLOH

P I Procesy oddělení výkonu personálních činností.

P II Popis práce – personalista.

PŘÍLOHA P I: PROCESY ODD. VÝKONU PERS. ČINNOSTÍ

| | |
|--|---|
| Hodnotitel : | Arch č. |
| Organizační jednotka Odbor řízení lidských zdrojů PP ČR | Kvant . |
| Pracovní tým, jednotlivec Oddělení výkonu personálních činností – personalista | 16 |
| Vstupy <ul style="list-style-type: none"> - Potřeba zajištění personální agendy podle pokynů a návrhů služebních funkcionářů a vedoucích zaměstnanců, vlastních žádostí policistů a zaměstnanců, náležitosti vyplývající ze zákona (např. platový automat) - Vedení personální evidence | |
| Procesy <ul style="list-style-type: none"> - provádí veškeré úkony personální agendy spojené se vznikem, průběhem a skončením služebního poměru policistů a se vznikem, změnou a skončením pracovního poměru zaměstnanců, které vyplývají z příslušných právních předpisů, odpovídá za jejich formální správnost - vkládá data do informačního systému EKIS II a zabezpečení jejich využívání pro oblast personální práce - vede personální evidenci, agendu osobních spisů uchazečů, policistů a zaměstnanců v souladu s platnými právními předpisy, - zabezpečuje vyhlásování výběrových řízení podle zákona č. 361/2003 Sb., - zajišťuje jmenování zaměstnanců do vedoucích funkcí pro policejní prezidium a útvary policie s celostátní působností - zajišťuje pro všechny útvary policie rozhodnutí o udělení a odejmutí služebních medailí a medailí udělovaných policejním prezidentem - zajišťuje pro policejní prezidium a útvary policie s celostátní působností výrobu průkazů zaměstnanců - zpracovává oznámení pro úřad práce, týkající se plnění povinného podílu osob se zdravotním postižením na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele podle § 83 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti - zajišťuje agendu spojenou s žádostí o povolení nosit služební stejnokroj bývalým policistou podle § 108 odst. 2 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky - plní úkoly spojené s předáváním údajů pro vedení pamětní knihy Muzeu Policie ČR na základě rozkazu policejního prezidenta č. 153 ze dne 12. listopadu 2009 - podílí se na řešení problematiky rovnosti žen a mužů v resortu MV <p>Přímý výkon personální práce s policisty a zaměstnanci zařazenými v prezidiu a útvech policie, kde mu bylo svěřeno zabezpečení výkonu personální práce.</p> <p>Podílí se na výběrových řízeních z řad policistů i uchazečů – zájemců o zařazení v rámci útvarů policejního prezidia ČR a určených útvarů s celostátní působností, spolupracuje při výběrových řízeních</p> <p><i>V případě prováděných změn ve služebním (pracovním) poměru zpracovává podklady pro vydávání</i></p> | <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>1</p> |

| | |
|--|--------|
| <p><i>personálních, kázeňských rozhodnutí a opatření včetně pracovních smluv a platových výměrů odpovídajícímu služebnímu funkcionáři včetně dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr</i></p> | 1 |
| <p><i>Po schválení příslušným služebním funkcionářem vyhotovuje v systému EKIS II personální opatření, rozhodnutí, rozkazy, oznámení, pracovní smlouvy, platové výměry, apod.</i></p> | 1 |
| <p><i>Udržuje úzkou součinnost se zpracovateli osobnostních vyhodnocení (charakteristika vzdělanosti, odborné, duševní a morální způsobilosti) a zpracovává je pro potřeby služebního funkcionáře (přijetí, převedení, zproštění výkonu služby apod.)</i></p> | 1 |
| <p>Ověřuje soulad návrhů personálních opatření s platnými předpisy</p> <p><i>Vede personální evidenci a pravidelně aktualizuje data v jednotném informačním systému EKIS II, z těchto dat připravuje plány na realizaci personálních opatření</i></p> | 1 |
| <p>Seznamuje se se všemi zákony, vyhláškami, NMV, metodickými pokyny, interními právními předpisy týkajícími se personální práce a přijímá i vyžaduje konzultace v těchto věcech</p> <p><i>V odpovídajícím rozsahu se podílí na všech výstupních personálních materiálech sloužících nejen k rozhodovací, ale i informační potřebě (přehledy, plány, plnění plánů, ekonomické potřeby apod.)</i></p> | 1 3 |
| <p><i>Spolupracuje s příslušným služebním funkcionářem a odborem vzdělávání PP ČR při vysílání nově přijatých příslušníků Policie ČR do příslušné střední policejní školy MV ČR k získání základního odborného vzdělání, rovněž tak při rozšiřování, zvyšování vzdělání a celoživotního vzdělávání příslušníků a zaměstnanců Policie ČR</i></p> | 1 1 |
| <p><i>Poskytuje poradenskou a metodickou činnost příslušníkům a zaměstnancům související s jejich právy a povinnostmi, které vyplývají ze služebního či pracovního poměru (např. informace o služebním volnu, mateřské dovolené, rehabilitace, možnosti převedení apod.)</i></p> | 1 1 |
| <p>V souladu se závazným pokynem policejního prezidenta „o medailích“ organizačně zajišťuje a na základě vydaných rozhodnutí a opatření realizuje distribuci služebních medailí, čestných medailí, plaket, kordů, bodáků, apod., vč. vedení seznamu medailí udělených mimo Policii ČR</p> | 1 1 |
| <p>Spolupracuje s jinými personálními útvary v rámci Policie ČR při převedení policistů nebo zaměstnanců</p> | 1 1 |
| <p>Výroba průkazů zaměstnanců, objednávání služebních průkazů, kovových a látkových identifikačních čísel na Odboru personálním MV pro nově přijaté příslušníky PČR na Policejní prezidium</p> <p>Vedení agendy osobních spisů</p> | |
| <p>Korespondence s uchazeči o zaměstnání u PČR</p> | |
| Kategorie procesů | |

| Hlavní 1 | Řídící 2 | Podpůrné 3 |
|---|-------------|----------------------------|
| <p>Normativní rámec procesů</p> <ul style="list-style-type: none"> - zákon č. 361/2003 Sb, o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů - zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce - § 108 odst. 2 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky - § 83 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti <p>pracovní řád, organizační řád, kolektivní smlouva, interní akty řízení, rozkazy, metodické návody, stanoviska ve vztahu k výkonu personální práce</p> | | |
| <p>Indikátory efektivity procesů (existují – jsou sledována – jsou součástí hodnocení?)</p> <p>Vyhotovení personálních, kázeňských rozhodnutí a opatření včetně pracovních smluv a platových výměrů, jejich formální správnost – je sledováno</p> <p>Aktuálnost a správnost dat v informačním systému EKIS II – jsou sledována</p> <p>Zpětná vazba ze strany příslušníků a zaměstnanců Policie ČR, pracovníků personálních pracovišť, služebních funkcionářů a vedení Policie ČR</p> | | |
| <p>Kompetence</p> <p>Vyšší odborné vzdělání, vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu</p> <p>Znalost příslušných právních norem, jejich aplikace, znalost informačního systému EKIS II, komunikativnost, zodpovědnost, vysoké pracovní nasazení</p> | | |
| <p>Výstupy</p> <p>personální, kázeňská rozhodnutí a opatření včetně pracovních smluv a platových výměrů, vč. zpracovaných návrhů, podkladů, žádostí, plány na realizaci personálních opatření, apod.</p> <p>založené osobní spisy, vyrobené průkazy, vydaná povolení, další potvrzení</p> <p>účast na výběrových řízeních</p> | | <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> |

Zákazníci – odběratelé výstupů (vnitřní, vnější)

Policejní prezidium České republiky, PČR Kriminalistický ústav Praha, PČR Pyrotechnická služba, PČR služba cizinecké policie, PČR úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV, PČR útvar pro ochranu prezidenta ČR OS - služební funkcionáři, policisté, zaměstnanci

Uchazeči o zaměstnání, bývalí policisté, Muzeum PČR, Úřad práce

Dodavatelé – subjekty poskytující vstupy (vnitřní, vnější)

Policejní prezidium České republiky, PČR Kriminalistický ústav Praha, PČR Pyrotechnická služba, PČR služba cizinecké policie, PČR úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV, PČR útvar pro ochranu prezidenta ČR OS - služební funkcionáři, policisté, zaměstnanci

Uchazeči o zaměstnání, bývalí policisté, soudy, úřady státní samosprávy, apod.

Partneři – subjekty spolupracující na procesech (vnitřní, vnější)

všechny organizační články OŘLZ PP ČR, personální pracoviště v rámci celé PČR a MV ČR, příp. jiného bezpečnostního sboru, Odbor provozu a rozvoje EKIS MV ČR

Poznámky

Zpracoval: Ladislav Bezdiček

PŘÍLOHA P II: POPIS PRÁCE – PERSONALISTA

POPIS PRÁCE (pracovní náplň)

titul, jméno, příjmení:

Organizační začlenění pracoviště:

Policie České republiky

Policejní prezidium

Odbor řízení lidských zdrojů

Oddělení výkonu personálních činností

a) obecná část

| NÁZEV PRACOVNÍHO MÍSTA | | Číslo funkce | Platová třída |
|--|--------------|---|----------------------|
| dle systemizace služebních a pracovních míst | Personalista | 1.2.1. | 10 |
| dle katalogu prací | Personalista | 1.2.1. | 7-13 |
| Začlenění podle katalogu prací | | ČÁST | ODDÍL |
| | | 1 | 1.2. |
| Kvalifikační předpoklad vzdělání | | Vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání | |

Citace uplatnitelná z katalogu prací (dle uplatněného povolání a platové třídy v něm uvedené):

1.2.1.10.1 – personalista

Komplexní koordinace a zajišťování rozvoje oblasti organizačních vztahů a systemizace, personalistiky, odměňování, přípravy a vzdělávání zaměstnanců (dále jen „personální správa“) organizace.

b) Podrobný popis pracovního místa (pracovní náplň)

0.1 – činnosti

- 01.01. Podílí se na výběrových řízeních z řad policistů i uchazečů – zájemců o zařazení v rámci útvarů policejního prezidia ČR a určených útvarů s celostátní působností, spolupracuje při výběrových řízeních
- 01.02. *V případě prováděných změn ve služebním (pracovním) poměru zpracovává podklady pro vydávání personálních, kázeňských rozhodnutí a opatření včetně pracovních smluv a platových výměrů odpovědnému služebnímu funkcionáři včetně dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr*
- 01.03. *Po schválení příslušným služebním funkcionářem vyhotovuje v systému EKIS II personální opatření, rozhodnutí, rozkazy, oznámení, pracovní smlouvy, platové výměry, apod.*
- 01.04. *Udržuje úzkou součinnost se zpracovateli osobnostních vyhodnocení (charakteristika vzdělanostní, odborné, duševní a morální způsobilosti) a zpracovává je pro potřeby služebního funkcionáře (přijetí, převedení, zproštění výkonu služby apod.)*
- 01.05. Ověřuje soulad návrhů personálních opatření s platnými předpisy
- 01.06. *Vede personální evidenci a pravidelně aktualizuje data v jednotném informačním systému EKIS II, z těchto dat připravuje plány na realizaci personálních opatření*
- 01.07. Seznamuje se se všemi zákony, vyhláškami, NMV, metodickými pokyny, interními právními předpisy týkajícími se personální práce a přijímá i vyžaduje konzultace v těchto věcech
- 01.08. *V odpovídajícím rozsahu se podílí na všech výstupních personálních materiálech sloužících nejen k rozhodovací, ale i informační potřebě (přehledy, plány, plnění plánů, ekonomické potřeby apod.)*
- 01.09. *Spolupracuje s příslušným služebním funkcionářem a odborem vzdělávání PP ČR při vysílání nově přijatých příslušníků Policie ČR do příslušné střední policejní školy MV ČR k získání základního odborného vzdělání, rovněž tak při rozšiřování, zvyšování vzdělání a celoživotního vzdělávání příslušníků a zaměstnanců Policie ČR*
- 01.10. *Poskytuje poradenskou a metodickou činnost příslušníkům a zaměstnancům související s jejich právy a povinnostmi, které vyplývají ze služebního či pracovního poměru (např. informace o služebním volnu, mateřské dovolené, rehabilitace, možnosti převedení apod.)*
- 01.11. Podle pokynů nadřízeného plní zaměstnanec i další úkoly, které nejsou v pracovní náplni uvedeny, ale odpovídají sjednanému druhu práce a platovému tarifu
- 01.12. *V souladu se závazným pokynem policejního prezidenta „o medailích“ organizačně zajišťuje a na základě vydaných rozhodnutí a opatření realizuje distribuci služebních medailí, čestných medailí, plaket, kordů, bodáků, apod.*
- 01.13. *Spolupracuje s jinými personálními útvarů v rámci Policie ČR při převedení policistů nebo zaměstnanců*
- 01.14. *Předává informace nadřízeným o své práci na útvaru, o mimořádných událostech, předává služebním funkcionářům informace o interních aktech řízení týka-*

jících se služebního a pracovního poměru

0.2 – odpovědnosti

- 02.01. Odpovídá za dodržování právních norem v činnosti na svěřeném úseku
- 02.02. Odpovídá za splnění všech povinností daných v popisu tak, aby byla dodržena nejen platná zákonná a organizační ustanovení, ale i etické normy související s ochranou osobnosti a vysoká společenská úroveň vystupování
- 02.03. Odpovídá za nedostupnost databáze neoprávněným osobám, v plném rozsahu za zamezení úniku informací ve vztahu k ochraně osobních údajů a rovněž za nedostupnost ke všem informacím, které mají vztah k prováděným opatřením

0.3 – další ustanovení

- 03.01. Bere na vědomí všeobecné povinnosti a práva stanovená v zákoníku práce a ostatních resortních předpisech
- 03.02. V případě nepřítomnosti jiného personalisty platí zásada vzájemné zastupitelnosti s ohledem na stejný rozsah popisu práce

Praha dne 1. dubna 2011

.....

.....

zaměstnanec

nadřízený