



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

INSTITUT MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Diplomová práce

2014

Petr Valášek

Firemní kultura v učící se organizaci

Ing. Petr Valášek

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ing. Petr VALÁŠEK
Osobní číslo: H128254
Studijní program: N7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Sociální pedagogika

Téma práce: Firemní kultura v učící se organizaci

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného testu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na firemní kulturu;
- na strukturu vzdělávání;
- na obsah a tvorbu vzdělávacích programů;
- na celoživotní vzdělávání policistů, učitelů na policejních školách a návrhy na zlepšení podmínek a na změnu obsahu vzdělávání.

Součástí práce bude výzkum za použití dominantní techniky dotazníků zaměřených na zjištění současného stavu v policejním školství.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury: **viz příloha**

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2014

V Brně dne 30. listopadu 2012


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové 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 diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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 – diplomovou 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

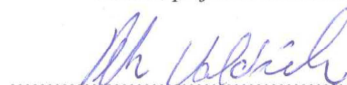
- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Petr VALAŠEK

Jméno, příjmení studenta

V Brně

12.3.2014



Podpis

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 nevydělečně 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 nahlédnutí 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). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného 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 užít či poskytnout jinému 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na firemní kulturu v Policii České republiky a systém vzdělávání, v návaznosti na zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, který zavádí nová pravidla karierního řádu a formuluje požadavky na vzdělání. Dále pojednává o motivaci policistů k dalšímu odbornému vzdělávání v programu celoživotního vzdělávání. Je rozdělena na část teoretickou, kde je popsána firemní kultura a motivačních faktory, tak jak jsou nastaveny zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů a interními akty řízení a možnosti vzdělávání na policejních školách. V praktické části je proveden empirický výzkum formou dotazníku ke zjištění míry motivace k dalšímu odbornému vzdělávání policistů, jeho vyhodnocení a přínos pro praxi.

Klíčová slova:

Firemní kultura, učící se organizace, EFQM, Community policing, karierní řád, motivace, učení, celoživotní vzdělávání, policejní vzdělávání, výzkum.

ABSTRACT

This thesis is focused on corporate culture within the Police of the Czech Republic and education system, following the law about service relationship of security forces members which introduces new rules of career code and formulates education requirements. It also deals with motivation of police officers for further professional education within lifelong learning program. The work is divided into the theoretical part where corporate culture and motivation factors, the way they are set by the law about service relationship of security forces members and by the internal acts of management and possibilities of education at police schools, are described. In the practical part the empirical research in the form of questionnaire, which tries to find out the extent of motivation for further professional education of police officers, is carried out and then it is evaluated and the contribution to the practice is described.

Key words:

corporate culture, learning organization, EFQM, community policing, career code, motivation, learning, lifelong learning, police education, research

Motto

„Každá společnost má takové zločince, jaké si zaslouží. Stejně tak platí, že každá společnost má takovou policii, jakou chce mít.“

(Robert Kennedy, 1964)

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Firemní kultura v učící se organizaci“ zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

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

V Brně dne 28. března 2014

Petr Valášek

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňkovi Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěl poděkovat všem, kteří mi pomáhali a podporovali mě během zpracování diplomové práce, především manželce Marcele a dětem Marcele, Petrovi a Tomáškovi.

Petr Valášek

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FIREMNÍ KULTURA	13
1.1 VLV FIREMNÍ KULTURY NA CHOD ORGANIZACE	15
1.2 UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	18
1.3 EFQM MODEL EXCELLENCE	20
1.4 COMMUNITY POLICING	22
1.5 ETICKÝ KODEX	24
2 FORMY MOTIVACE A SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	27
2.1 KARIÉRNÍ ŘÁD.....	27
2.2 SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ U POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	31
2.3 SLUŽEBNÍ PŘÍJEM, KÁZEŇSKÉ ODMĚNY A TRESTY	36
3 SYSTÉM POLICEJNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	42
3.1 ZÁKLADNÍ FILOSOFIE POLICEJNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	43
3.2 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	45
3.3 VYŠŠÍ ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ NA POLICEJNÍCH ŠKOLÁCH.....	54
3.4 POLICEJNÍ AKADEMIE	55
PRAKTICKÁ ČÁST	58
4 EMPIRICKÝ VÝZKUM	59
4.1 CÍL VÝZKUMU A HYPOTÉZY.....	59
4.2 METODA VÝZKUMU A VÝZKUMNÝ SOUBOR.....	59
4.3 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	60
4.4 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	74
4.5 DISKUSE A NÁVRHY NA OPATŘENÍ.....	79
ZÁVĚR	81
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	83
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	86
SEZNAM OBRÁZKŮ	87
SEZNAM TABULEK	88
SEZNAM PŘÍLOH	89

ÚVOD

Zvoleným tématem diplomové práce je firemní kultura v učící se organizaci. Obecné zákonitosti firemní kultury budou demonstrovány na firemní kultuře, zákonem zřízeném ozbrojeném sboru „Policie České republiky“, který je jedním z článků výkonné moci státu. Vzhledem k tomu, že má kolem 39000 příslušníků, výkonnou moc, působí na celém území České republiky, je **silná firemní kultura** nedílnou součástí této organizace.

Cílem práce je popsat znaky firemní kultury Policie České republiky a systém vzdělávání, v návaznosti na nový služební zákon, který zavádí nová pravidla karierního řádu a nově formuluje požadavky na vzdělání. Za pomoci výzkumu analyzovat motivaci k celoživotnímu vzdělávání příslušníků policie na základě vnitřní firemní kultury a možnosti karierního postupu podle zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Ve své práci se zaměřím na systém vzdělávání policistů v rámci Policie ČR a Ministerstva vnitra. Na možnosti dalšího resortního vzdělávání, základní odbornou přípravu, na odborné a specializační kurzy. Vzhledem k tomu, že od roku 2008 vyučuji na Vyšší policejní škole MV v Brně, která se po reformě policejního školství stala pracovištěm Vyšší a střední policejní školy v Holešově problematiku nejdříve pořádkové a v současnosti dopravní služby, využiji své poznatky z policejního školství při psaní diplomové práce. Chci, aby tato práce odpověděla na kladené otázky a stala se tak přínosnou nejen pro mne, ale i pro čtenáře, kteří se o problematiku celoživotního vzdělávání a firemní kultury zajímají. Vzhledem k tomu, že téma diplomové práce je obšírné, byla práce zaměřena na motivaci, potřeby a možnosti vzdělávání v rámci policie. Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola pojednává o firemní kultuře a jejím vlivu na chod organizace, dále popisuje znaky učící se organizace na úrovni jednotlivce a ve vztahu k dynamicky se rozvíjející společnosti. V práci je zmíněn model EFQM, který formuje firemní kulturu u policie ČR od jeho zavedení v roce 2002, až po současnost. Zavedení Community policing do policejní práce přineslo nový přístup k policejní práci, deklarovaný jako službu veřejnosti. První kapitolu pak uzavírá etický kodex, který, vyzvedává poslání policisty spočívající ve službě veřejnosti založené na úctě a respektu k lidským právům. Druhá kapitola se věnuje formám motivace ve vztahu k zákonu o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, popisuje nově pojatý karierní řád, význam a náležitosti služebního hodnocení a osvětluje formy odměňování. Třetí kapitola popisuje Systém policejního vzdělávání, jeho filosofii, celoživotní vzdělávání, Vyšší odborné vzdělávání a vzdělávání na Policejní akademii. Čtvrtá kapitola,

zpracovává Empirický výzkum, který si klade za cíl analyzovat význam karierního řádu v motivaci k celoživotnímu vzdělávání příslušníků policie na základě vnitřní firemní kultury a možnosti karierního postupu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

„Firemní kulturu lze chápat jako systém materiálních a duchovních hodnot a jevů ve vzájemné interakci, vlastní dané organizaci, odrážející její individualitu a přijetí sebe sama a ostatních v sociálním a věcném prostředí, projevující se v chování, vzájemné spolupráci, chápání sebe a okolního prostředí. Podniková kultura může být chápána v širším nebo užším pojetí.“¹

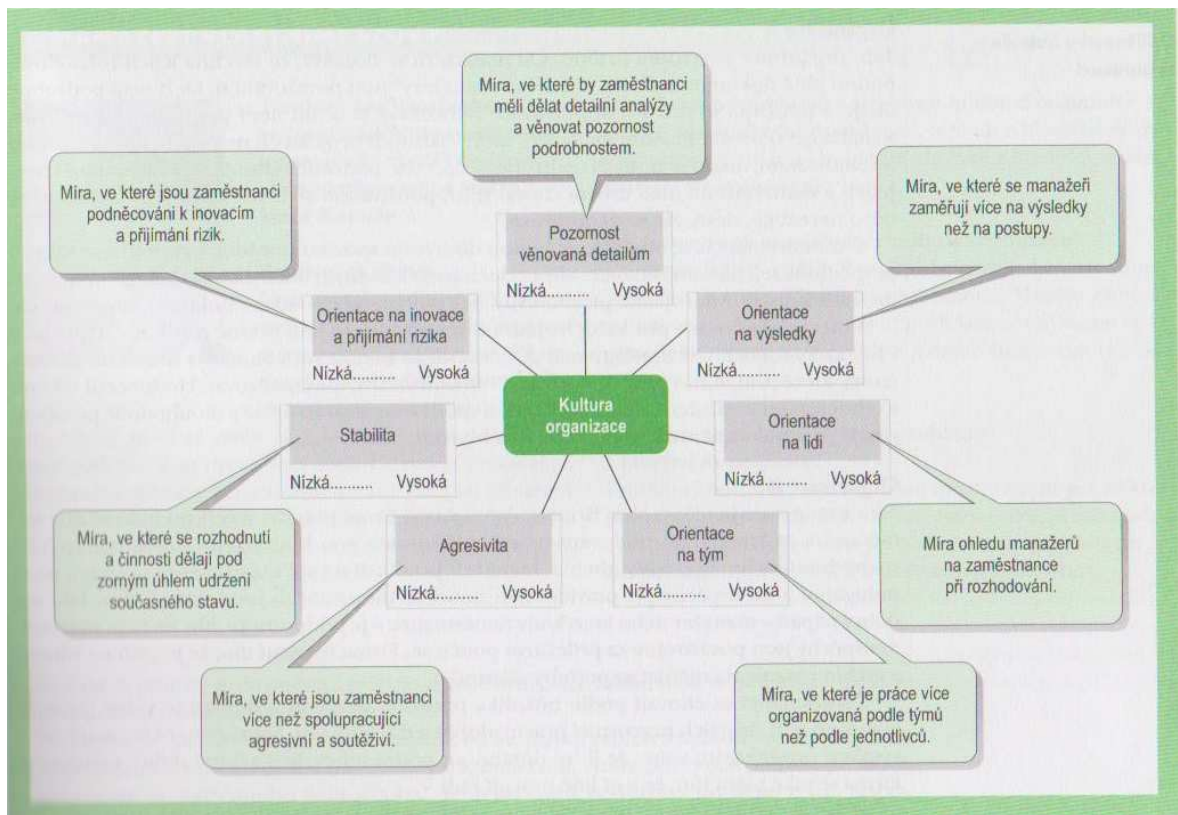
Definice kultury obsahuje několik částí.

- Kultura je něco co vnímáme. Jedinci vnímají kulturu na základě toho, co vidí, cítí a jaké mají zkušenosti.
- I když mají jedinci v organizaci odlišnou minulost a odlišné postavení, budou popisovat kulturu velmi podobně. Toto je to společné hledisko. Kultura společnosti tedy popisuje společné vnímání, nikoli však hodnocení firmy.²

¹ BARTOŠOVÁ, H. *Management teorie a praxe policejní činnosti*. 3.vyd. Praha: PA ČR, 1999. s. 21 učební text PA ČR. ISBN 80–7251-025-8.

² ROBBINS, S. P. – COULTER, M. *Management*. Praha: Grada, 2004. s. 72 ISBN 80–247-0495-1.

Dle výzkumu existuje sedm dimenzí, které popisují kulturu organizace. Jsou uvedeny na obrázku 1.



Obr. 1: Dimenze kultury organizace

Zdroj: ROBBINS, S. P. – COULTER, M. *Management*. Praha: Grada, 2004. s. 73 ISBN 80–247-0495-1.

Jak je patrné, každá vlastnost je spojitá v rozmezí od minima k maximu. „Hodnocení kultury organizace na základě těchto sedmi vlastností poskytuje komplexní obraz. V mnoha organizacích jedna z vlastností často vyčnívá nad ostatními a tím vlastně utváří osobitost organizace a způsob jak její zaměstnanci pracují.“³

Například u Policie České republiky je silná orientace na stabilitu, výsledky, orientace na tým a na lidi. Ostatní vlastnosti však nejsou v pozadí jako např. orientace na inovace a přijímání rizika, orientace na detaily a agresivitu, zejména v kriminálním prostředí a pozornost věnovaná detailům.

³ ROBBINS, S. P. – COULTER, M. *Management*. Praha: Grada, 2004. s. 72 ISBN 80–247-0495-1.

Dle mého názoru je tato složitá organizace, jejímž jedním ze znaků firemní kultury je i direktivní způsob řízení, schopna plnit na požadované úrovni vysoké nároky kladené na ni společností (občanů) pro kterou byla zákonem zřízena.

„Zda je kultura organizace silná, slabá nebo něco mezi tím, závisí na mnoha faktorech, jako např. na velikosti organizace, jak dlouho působí na trhu, jak vysoká je fluktuace zaměstnanců a jak intenzivní byl původ kultury. Některé organizace nedeklarují, co je důležité a co nikoliv: tato nezřetelnost je typická pro slabé kultury. V takových organizacích kultura manažery příliš neovlivňuje. Nicméně většina organizací usiluje o silnou kulturu. Existuje relativně silný soulad v názorech na to co je důležité, jaké je „správné“ chování zaměstnanců, co organizaci táhne kupředu apod.“⁴

„Organizace se silnou kulturou také uplatňují své principy při náboru, uvedení na pracovní místo a pro utužování vztahů se zaměstnanci. Zvyšující se počet důkazů potvrzuje skutečnost, že silné kultury jsou spojeny s výkonem organizace. Jaké jsou dopady na činnost manažerů? Čím silnější je kultura organizace, tím větší vliv bude mít na činnost manažerů.“⁵

1.1 Vliv firemní kultury na chod organizace

V současné době je stále ve větší míře kladen důraz na sociální zodpovědnost vedoucích pracovníků (potažmo i zaměstnanců), etiku a kulturu jednání a vystupování.

V tak silné organizaci, jako je Policie České republiky, je firemní kultura, jak již bylo zmíněno výše, typická systémem řízení, plněním úkolů policie. Její organizační strukturou a naplňováním stanovených cílů bezpečnostní politikou státu a úkolů uvedených v zákoně o policii.

Jelikož při činnostech policie dochází často k zásahům do práv občanů, která jim zajišťuje listina základních práv a svobod a ústava. Je již v zákoně o policii na toto pamatováno.

V první části zákona v hlavě I je vymezeno postavení a činnost policie:

„§ 1 Policie České republiky (dále jen „policie“) je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor.

⁴ ROBBINS, S. P. – COULTER, M. *Management*. Praha: Grada, 2004. s. 73 ISBN 80-247-0495-1.

⁵ tamtéž

§ 2 *Policie slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu (dále jen „mezinárodní smlouva“).*

§ 3 *Policie působí na území České republiky, nestanoví-li tento zákon nebo jiný právní předpis jinak.*⁶

V hlavě III jsou stanoveny základní povinnosti; § 9 Zdvěřilost, zní takto:

*„Policista a zaměstnanec policie jsou při plnění úkolů policie povinni dodržovat pravidla zdvěřilosti a dbát cti, vážnosti a důstojnosti osob i své vlastní.“*⁷

„Pravidla a normy chování policejních manažerů i policistů vycházejí z poslání policie jako veřejné služby občanům chránit veřejný pořádek a bezpečnost v rovině veřejného a majetkového práva. Opírají se nejen o pozitivní právo, o stávající ústavní a zákonný řád, ale i o vyšší principy a vyšší hodnoty.

Mravní i právní poslání policie v právním státě, co by služby občanovi a občanské společnosti, je především v ochraně demokratického ústavního zřízení státu a jeho institucí, práv a svobod občanů, jejich životů, zdraví, majetku a veřejného pořádku.

Mravní, sociální i právní zodpovědnost manažerů úzce souvisí s morální i kvalifikační připraveností policejních manažerů nést důsledky svého jednání vůči vnějšmu i vnitřnímu společenskému prostředí. Jde o chování, které nelze vtěsnat jen do obvyklého odborného či právního rámce, ale i o obecně uznané normy jednání.

*Specifická etická pravidla chování policistů podle „Rezoluce Rady Evropy č. 690/1979“⁸ („Deklarace o policii“) jednoznačně zdvěřňují **etickou stránku** jako dominující komponentu. Zákonná stránka věci je potom postavena na etickém základě. Např. ve vztahu k realizaci řídicího rozhodnutí policejního manažera lze uvést některá ustanovení:*

Policista musí uposlechnout rozkazů, které jsou v souladu se zákony. Neuposlechně však rozkazu, o němž ví, že je v rozporu se zákonem.

⁶ §3 zákona č. 2 73/2008 Sb. o Policii České republiky

⁷ §9 zákona č. 2 73/2008 Sb. o Policii České republiky

⁸ BARTOŠOVÁ, H. *Management II, Základy, Vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky 2005. s. 41. ISBN 80-7251-198-X.

Policista musí odepřít plnění rozkazu, který je v rozporu se zákonem. Pokud by porušení zákona mělo vážné či nenapravitelné důsledky, musí policista v rámci svých možností učinit taková opatření, aby k těmto důsledkům nedošlo.⁹

„Policista osobně odpovídá za své jednání a nesprávná rozhodnutí, k nimž dal příkaz a jež nejsou v souladu se zákonem.

Služební vztahy musí být jasně stanoveny. Policista musí mít možnost se odvolat proti nesprávnému rozkazu k vyššímu služebnímu funkcionáři.

V zákoně o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, jsou zákonodárcem jasně deklarované etické normy, specifická etická pravidla jako základní povinnosti policisty. Např.:

„Policista je povinen:

- a) *dodržovat služební kázeň,*
- b) *zdržet se jednání, které může vést ke střetu zájmu služby se zájmy osobními a ohrozit důvěru v nestranný výkon služby, zejména nezneužívat ve prospěch vlastní nebo v prospěch jiných osob informace nabyté v souvislosti s výkonem služby a v souvislosti s výkonem služby nepřijímat dary nebo jiné výhody,*
- c) *zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozvěděl při výkonu služby,*
- d) *prohlubovat svoji odbornost a udržovat svoji fyzickou zdatnost potřebnou pro zastávané služební místo a podrobovat se jejímu ověřování služebním funkcionářem,*
- e) *dodržovat pravidla služební zdvořilosti,*
- f) *poskytovat bezpečnostnímu sboru osobní údaje nezbytné pro rozhodování ve služebním poměru a pro plnění povinností bezpečnostního sboru podle zvláštních právních předpisů,*
- g) *vykonávat službu tak, aby nebyla ovlivňována jeho politickým, náboženským nebo jiným přesvědčením,*
- h) *ohlašovat vedoucímu příslušníkovi závady a nedostatky, které ohrožují nebo ztěžují výkon služby, a skutečnost, že byl pravomocně odsouzen pro trestný čin, bez zbytečného odkladu,*

⁹ BARTOŠOVÁ, H. *Management II, Základy, Vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky 2005. s. 42. ISBN 80-7251-198-X.

i) chovat se a jednat i v době mimo službu tak, aby svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru.

Vedoucí příslušník je též povinen:

a) hodnotit výkon služby podřízených příslušníků,

b) zabezpečovat, aby příslušníci byli pro výkon služby náležitě vyškoleni a vycvičeni,

c) oceňovat příkladné plnění služebních povinností,

d) vyvozovat důsledky z porušení služebních povinností a

e) přijímat podněty k odstranění závad a nedostatků, které ohrožují nebo ztěžují výkon služby.¹⁰

„Současný management ve stále větší míře zdůrazňuje nezbytnost dodržovat určitá formální i neformální pravidla a normy chování, zodpovědnost vedoucích pracovníků, etiku a kulturu jejich jednání. Sociálně zodpovědné jednání policejních manažerů má úzké integrační vazby na etiku policejní práce. Platí to jak vůči organizaci, a tedy kolektivu spoluzaměstnanců, s nimiž pracují, tak také vůči rozhodujícímu vnějšímu společenskému prostředí. Důvěru občanů v policii nutno založit nejen na „policejních“ zákonech ale i na etickém kodexu policie.“¹¹

1.2 Učící se organizace

„Organizace, která má schopnost se trvale učit, přizpůsobovat se a měnit.“¹²

Učící se organizace využívá proces učení na úrovni jednotlivce, skupiny i systému jako celku schopného reagovat na společenské změny, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků, ve které se lidé ustavičně učí, jak se učit navzájem s ostatními, kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a jak ji mohou měnit. Učící se organizace má zabudované systémy, které podchycují učení a umožňují jeho sdílení.¹³

¹⁰ § 45 zákona 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

¹¹ BARTOŠOVÁ, H. *Management II, Základy, Vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky 2005. s. 42. ISBN 80-7251-198-X.

¹² ROBBINS, S. P. – COULTER, M. *Management*. Praha: Grada, 2004. s. 61. ISBN 80-247-0495-1.

¹³ TICHÁ, I. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. s. 58-59. ISBN 80-86851-19-2.

V rámci policie České republiky se nedílnou součástí organizačního učení stal systém celoživotního vzdělávání. Základní filozofie současného celoživotního vzdělávání policistů je charakterizována těmito znaky:

- policejní práce musí být vždy službou občanovi, založená na zákaznickém principu,
- nová image policisty, policista musí být nejen vysoce profesionální, kvalifikovaný, motivovaný, ale i disponující vysokým etickým standardem,
- vzdělávání musí být založeno na kompetenčním přístupu,
- každý policista je osobně odpovědný za svoji odbornou připravenost k výkonu služby,
- společně se systémem zajišťujícím povinné plnění kvalifikačních požadavků budovat i systém podporující vzdělávání policistů v širším spektru odborných znalostí.

Policisté bezprostředně po přijetí do služebního poměru nastupují na dvanácti měsíční základní odbornou přípravu na policejních školách. Cílem základní odborné přípravy je zajistit vybavení nově přijatého policisty jak obecnými vědomostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a hodnotami odpovídajícími universálním požadavkům na příslušníka policie bez ohledu na služební zařazení, tak odbornými kompetencemi pro výkon činností odpovídajících služebnímu místu, na které je policista ustanoven při přijetí do služebního poměru. Systém celoživotního vzdělávání dále zahrnuje odborné studium určené k doplnění odborného vzdělání, k získání dalšího odborného požadavku v kvalifikačních kurzech, studium ve specializační přípravě, další odbornou přípravu a manažerské vzdělávání.¹⁴

Současní policisté jsou konfrontováni s neustále se měnícím prostředím. Časté změny právních norem, zavádění nových technologií, které přináší do policejní práce nové možnosti využívání techniky, inovace informační a počítačové technologie vytvářejí spolu s globalizací trhů chaotický svět. V důsledku toho přestává platit mnoho starších postupů a zásad. V 21. století musí úspěšné organizace být schopné se rychle učit a reagovat. Tyto organizace musí být vedeny manažery, kteří budou efektivně využívat tradiční znalosti a řídit ji na bázi znalostí a principech učící se organizace. **Učící se organizace** je taková,

¹⁴ *Reforma Policie České republiky, Koncepce celoživotního vzdělávání*, MV: Odbor vzdělávání a správy policejního školství, s. 11-15, Praha, 3. července 2008.

kteřá má schopnost se trvale učit, přizpůsobovat a měnit. Tabulka č. 1 zachycuje rozdíly mezi takovou organizací a organizací tradiční.

Tabulka č. 1 Rozdíl mezi učící se a tradiční organizací

	Tradiční organizace	Učící se organizace
Přístup ke změně	Když to funguje, není třeba nic měnit	Nebudeme-li se měnit, zahyneme
Přístup k novým nápadům	Pokud to není náš nápad, nechceme to	Nebudeme objevovat objevené
Kdo odpovídá za inovace	Tradiční útvar výzkumu a vývoje	Každý člen organizace
Hlavní obavy	Z chybného rozhodnutí	Z neučení a nepřizpůsobení se
Konkurenční výhoda	Výrobky a služby	Schopnost se učit, znalosti a zkušenosti
Práce manažerů	Kontrola ostatních	Pomoc ostatním

Zdroj: ROBBINS, S. P. – COULTER, M. *Management*. Praha: Grada, 2004. S 61. ISBN 80–247-0495-1.

Součástí odpovědnosti manažerů je vytváření prostředí, které bude napomáhat učení se, vytváření příležitostí pro učení se v celé organizaci – od nižší úrovně po nejvyšší, ve všech oblastech. Jak to mohou manažeři dělat? Důležitým krokem je pochopení hodnoty znalostí jako zdroje, a to stejně významného jako peníze, suroviny nebo kancelářské zařízení.

Organizace, které se trvale učí, realizují změny, vedoucí ke zlepšování jejich práce. V tomto směru hrají manažeři významnou roli při plánování, organizaci a řízení tohoto úsilí, ovšem nejen při tom: musí trvale měnit svůj styl řízení. Postupně se mění z nadřízených ve vedoucí týmů, místo nařízení co mají lidé dělat, lidem naslouchají, motivují je a koučují, pečují o ně, protože zjistili, že to je efektivnější.¹⁵

1.3 EFQM MODEL EXCELLENCE

„Evropská nadace pro management kvality (EFQM) je nezisková organizace s členskou základnou, založená v roce 1988 čtrnácti vedoucími evropskými firmami, s posláním „být hybnou silou trvale udržitelné excelence v Evropě“ a vizí „svět, ve kterém evropské organizace vynikají“.

¹⁵ ROBBINS, S. P. – COULTER, M. *Management*. Praha: Grada, 2004. s 61. ISBN 80–247-0495-1.

EFQM propaguje koncepci partnerství s obdobnými národními organizacemi v Evropě s cílem prosazovat trvale udržitelnou excelenci v evropských organizacích. Tyto národní organizace spolupracují s EFQM při prosazování Modelu excelence EFQM“¹⁶

„CO TO JE?

manažerský nástroj

komplexní pohled

poukáže na silné stránky

oblast pro zlepšení

celá organizace = jeden jazyk

nezaručí kvalitu, ukáže kam“¹⁷

S iniciativou na zavedení modelu EFQM do české policie přišel personální odbor Ministerstva vnitra. Od zavedení modelu do všech útvarů Policie České republiky je mimo jiné očekáváno, že Policie České republiky získá určitý předstih před řadou jiných policejních sborů z členských států Evropské unie. Po konzultaci s policejním prezidentem a řediteli správ krajů přijalo Ministerstvo vnitra nabídku partnerské spolupráce ze strany nizozemské policie, která EFQM Model Excellence zavedla pro všechny policejní složky již v roce 1996 a je zatím dle dostupných informací jedinou policií, která model plně aplikuje.

Proto byl v měsíci listopadu 2002 zahájen twinningový projekt Phare CZ 01/IB/JH/04 „Zavedení modelu Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) do policie České republiky“.

V projektu byly stanoveny následující hlavní cíle:

- naplnit Usnesení vlády ČR č. 458 ze dne 10. května 2000, které definuje Národní politiku podpory jakosti,
- zavést model řízení EFQM do všech útvarů Policie České republiky,
- posílit specifickou roli policie v moderním demokratickém státě, který je založen na právním řádu a rovnocenném výkonu státní moci a služby občanům,

¹⁶ *Model EFQM pro Policii České republiky* [online]. Dostupné na <http://www.ks.jc/sekred/efqm/efqm.htm> [cit. 3. 3. 2014; 8:40]

¹⁷ *EFQM MODEL EXCELLENCE* [online]. Dostupné na http://www.mo.sc/data/efqm/co_to_je.htm [cit. 3. 3. 2014; 8:20]

- podporovat společný přístup více organizací v České republice v boji se všemi formami trestné činnosti jak je uvedeno ve společné pozici Evropské unie k otázkám spravedlnosti a vnitra.

Účelem projektu je zlepšit výkonnost a součinnost policie jako služby s důrazným zaměřením na zákazníky (občany, starosty, státní zástupce atd.) a založit systém řízení kvality, který je slučitelný s filozofií Evropské nadace pro řízení kvality.

Projekt garantuje tyto výsledky:

- v Policii České republiky budou pracovat vyškolení odborníci („Tým podpory kvality“), kteří budou garantem dalšího rozvíjení modelu v České republice,
- formou hodnocení, které probíhá na všech útvarech, budou zpracovány „akční plány pro zlepšení kvality“,
- bude zavedena cena kvality Policie České republiky,
- Policie České republiky získá členství v Evropské nadaci pro řízení kvality (EFQM),
- dostane se podpory další integraci bývalé Služby kriminální policie a Úřadu vyšetřování do Služby kriminální policie a vyšetřování.¹⁸

1.4 Community policing

Community policing (služba veřejnosti) znamená komunitní přístup k policejní práci, která je orientovaná na službu veřejnosti nebo společenskou policejní činnost. Zatímco předmětem zájmu tradičních policejních strategií je protiprávní chování, předmětem zájmu community policing jsou následky, které kriminalita způsobuje, vzniklé škody a potenciální hrozby.

Community policing je pojem, zastřešující často velmi různé postupy práce policie zohledňující aktivní komunikaci s veřejností. Výsledky spolupráce se projevují jak v oblasti prevence kriminality, tak ve zvýšení efektivity každodenní policejní práce při zajišťování veřejného pořádku a bezpečnosti.

Úvahy o community policing se často překvapivě odvozují od reakce na „přílišnou profesionalizaci“ policejní činnosti. Policie sice pracovala dobře, ale na něčem jiném, než

¹⁸ *Model EFQM pro Policii České republiky* [online]. Dostupné na <http://portal.pcr.cz/hledat/stranky/results.aspx?k=model%20efqm>, [cit. 24. 2.2014; 17:30]

na tom, co občané cítili jako největší problém. Důsledkem toho byla veřejnost často nespokojena s prací policie, i když ta byla dle svých měřítek profesionální. Na druhé straně se policejní práce čím dál více dostává do formálního bludiště vnitřních předpisů a administrativy a stále výrazněji je hrou, kterou hrají pouze „policajti a zloději“. Každodenním potřebám a očekáváním běžného občana se tak postupně vzdaluje.

Strategickým trendem současné policejní práce je proto zvyšování důrazu na poptávku veřejnosti. Namísto hodnocení úspěšnosti skrze statistiky objasňování kriminality jako jediného kritéria, policie začíná zvolna přistupovat k sebehodnocení prostřednictvím důvěry občanů či jejich subjektivního pocitu bezpečí.

Principy community policing jsou zaváděny v posledních desetiletích v důsledku zjištění, že ačkoli policie pracovala dobře a profesionálně, veřejnost nebyla s její prací spokojena a požadovala po své policii větší důraz na témata, která byla důležitá pro jejich každodenní život. Z pohledu občana je community policing filosofie, založená na potvrzeném předpokladu, že vztah lidí k prostředí, v němž žijí, má rozhodující vliv na jejich pocit bezpečí i na skutečnou úroveň kriminality. Odpovědný vztah obyvatel k jejich bezprostřednímu okolí má za následek, že toto prostředí udržují v nepoškozeném stavu a v pořádku (např. usilují o rychlé opravení veřejného vybavení - laviček, odpadkových košů či osvětlení, odstraňují nápisy a plakáty ze zdí, znovu zasklívací rozbitá okna atp.). Pokud tak nečiní, prostředí přestává být příjemné a lidé se v něm neradi zdržují. Vyprázdněný veřejný prostor poskytuje lepší podmínky pro drobnou pouliční kriminalitu (neboť není pod přirozeným dohledem) a lidé, kteří jej musí aspoň dočasně obývat, se v něm přestávají cítit bezpečně.

Z pohledu policie je „community policing“ využívání takových postupů práce, které zohledňují aktivní komunikaci s veřejností. V rámci community policing policie při definování a řešení příčin kriminality zapojuje i místní nepolicejní subjekty prevence kriminality a snaží se o maximální využití možností, které skýtá každodenní pobyt policistů mezi občany. Výsledky této spolupráce se projevují jak v oblasti prevence kriminality, tak ve zvýšení efektivity každodenní práce policie při zajišťování veřejného pořádku a bezpečnosti.

Společnost je díky community policingu schopna efektivně využít a zapojit nové zdroje v boji s kriminalitou. Vedle snížení její míry získají policisté a představitelé měst lepší a na prevenci zaměřený strukturovaný přehled o kriminalitě. Obecně lze říci, že

náklady, spojené s posílením prevence kriminality ve městech, se v budoucnu bohatě vrátí v podobě odvrácených škod, které by nesnížená kriminalita měla za následek.

Prevence kriminality podle principů *community policing* přinese městům příjemnější životní prostředí s nižší mírou rušivých jevů, jako je nepořádek na ulicích a neobyvatelnost veřejného prostoru. Hlavním přínosem pak bude menší ohrožení drobnou kriminalitou a větší pocit bezpečí.¹⁹

1.5 Etický kodex

Etika je uvažování o správnosti morálky a jejích předpisů – řeší tedy zejména oprávněnost požadavků morálky v různých situacích a oblastech, což vyjadřuje její **legitimizační funkci**.

Zatímco morálka je souhrn způsobů jednání jednotlivců ve společnosti, které jsou vyjádřeny obyčejí, normami, zákony, tedy vším, co má lidský život zjednodušovat. Vyznačuje se předem danými schématy rozhodování a jednání a regulací způsobu života jednotlivce ve společnosti.

Etika řeší, zda a za jakých podmínek jsou jejich požadavky oprávněné, spravedlivé a ospravedlnitelné. Základní otázky etiky tedy zní: „Co dělá naše jednání dobrým?“. Již předběžně a díky morálnímu před porozumění, které má každý člověk, můžeme říci, že jednání dobrým nedělá pouze věrnost a poslušnost určitému étosu. Do hry vstupuje mnoho prvků, které člověk není ani s to postihnout. K absolutně dobrému jednání se tedy můžeme vždy jen více či méně přiblížit.

Etika se tedy vztahuje zejména na jednání, ale můžeme říci, že v širším slova smyslu – tedy včetně smýšlení, které stojí za tímto jednáním či které k tomuto jednání směřuje. V křesťanské etice je pak jediným měřítkem lidského jednání a smýšlení Bůh. Můžeme dále připojit, že etika se snaží zároveň dospět k objektivní odpovědi na otázky typu jak správně (dobře) jednat či jak se správně rozhodovat.

¹⁹ *Community policing*, Aleš Viktorin & Skupina podpory kvality MŘ PČR Ostrava [online]. Dostupné na http://www.ov.sm/SPK/efqm/community_policing.html, [cit. 4. 3. 2014; 16:10]

Předpoklady etiky:

Proč vůbec etika funguje a morálku chápe úplně každý, kdo dospěl k užívání rozumu?

- každý člověk je schopný poznat rozdíl mezi dobrem a zlem – neznamena to ale, že všichni považují za dobré a zlé vždy to samé (pro lidojeda znamená poobědvat svého nepřítele za dobrou a správnou věc, zatímco leckde ve světě by za tento čin dostal trest smrti),
- každý rozhodně ví, že dobro je třeba dělat a zla se vystríhat – někdy se tato všelidská schopnost také vyjadřuje známým „mít svědomí“,
- z toho plyne, že člověk je jednoznačně etická bytost.

Předpoklady mravně hodnotitelného jednání aneb co je třeba vzít v úvahu, než začneme nějaký čin soudit či posuzovat. Jednání nelze nikdy hodnotit jen podle toho, zda odpovídá nějakému obyčeji či normě nebo zda za ním byly dobré úmysly. Je to vždy mnohem složitější, jelikož je možné provést objektivně dobrý čin se zlým úmyslem, ale zároveň také objektivně špatný čin s úmyslem dobrým. Na tomto místě by bylo příliš komplikované to rozebírat hlouběji, ale existují určité podmínky, které je třeba brát v potaz při jakémkoliv posuzování určitého jednání: jasnost poznání, užití rozumu, dobrovolnost a míra dané a užití svobody.

Nezbytnost morálky

S morálkou se setkáváme na každém kroku, aniž si to vždy uvědomujeme. Morálka jednak lidský život zjednodušuje tím, že v mnoha situacích se nemusíme rozhodovat vždy znovu a předem promýšlet své činy (např. zaplatím v obchodě za pár rohlíků nebo je prostě ukradnu?) a jednak je morálka vůbec předpokladem společenského života. Dává nám tedy jistotu v tom, co máme od druhých lidí čekat a zároveň dává hranice naší svobodě, aby se nestala libovůlí či zvůlí. Bez morálky by lidské soužití nebylo vůbec možné, protože žít v nejistotě a bez pocitu bezpečí není možné. Bez morálky by se lidské společenství brzy dostalo do stavu anarchie a na úroveň zákonů džungle.

Zodpovědné či odpovědné jednání tkví v tom, že je člověk schopen na otázku „Proč tak učinil?“ rozumně odpovědět, vysvětlit své motivy a obhájit své jednání jako dobré. Důležitý je tam právě moment odpovědi, kdy je člověk vůbec schopen odpovědět, ví tedy, proč to a to udělal (případně ví, proč to a to bylo nezodpovědné a proč to dělat neměl a bere si z toho poučení pro příště)

V postmoderní společnosti se začíná morálka z povědomí lidí vytrácet, mění se hodnoty, lidem chybí vzory, ke kterým by se chtěli přiblížit. Ve středověku byli za nejlepšího považováni králové, dnes by to mohl být i někdo jiný, než vrcholný politik (bohužel často jsou politikové spíše odstrašující příklad). Avšak i když bylo běžné považovat krále za příklad pro morálku společnosti, i ten nejlepší byl podrobován kritice a v mnoha případech dělal věci, které nemohly být uznány za mravně dobré natož závazné ani z toho titulu, že se jedná o krále. Ve Starém i Novém zákoně se jeví jako jediné měřítko mravního jednání jedině Bůh, který je ve své absolutní dobrotě jediným vzorem pro člověka – sice nedostižným, ale člověk má být celý život na cestě k přiblížení se tomuto vzoru. Člověku nestačí řídit se chováním většiny nebo následováním nějakého vynikajícího člověka a je mu za závazné měřítko předložena Boží vůle. Požadavek mravního jednání se tím obrací na jednotlivce v jeho individualitě a dispozici vnímat, co je a není dobré. Z toho pak vyplývá poměrně zásadní myšlenka **svobodného svědomí a osobní zodpovědnosti každého člověka.**²⁰

„Co je to ale ta zodpovědnost? Jedno z trefných vysvětlení říká, že zodpovědné či odpovědné jednání tkví v tom, že je člověk schopen na otázku „Proč tak učinil?“ rozumně odpovědět, vysvětlit své motivy a obhájit své jednání jako dobré. Důležitý je tam právě moment odpovědi, kdy je člověk vůbec schopen odpovědět, ví tedy, proč to a to udělal (případně ví, proč to a to bylo nezodpovědné a proč to dělat neměl a bere si z toho poučení pro příště)“²¹

Z toho titulu zavádí Policie České republiky etický kodex, který stanoví zásady etického chování policistů, vyzvedává poslání policisty spočívající ve službě veřejnosti založené na úctě a respektu k lidským právům, vyjadřuje principy, cíle, základní hodnoty, zákonnost, vztahy a v neposlední řadě apeluje na profesionálnost policistů. Tyto zásady mají významný vliv na firemní kulturu zaměstnanců policie, na její práci a na vnímání policie širokou veřejností. Etický kodex hraje významnou roli při formulování vztahů uvnitř organizace a její působení navenek. Etický kodex je přílohou diplomové práce P I.

²⁰ *Etika a morálka* [online]. Dostupné na <http://www.eapraha.cz/beran/docs/kr3s/etikauvod.pdf> [cit. 2. 3. 2014; 16:50]

²¹ tamtéž

2 FORMY MOTIVACE A SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

„Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a - co je nejdůležitější - práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tu práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.“²²

2.1 Kariérní řád

Policista je při přijetí do služebního poměru ustanoven na služební místo v policii, pro které je stanovena služební hodnost vrchní referent. Postup obsazování služebních míst v rámci výkonu služby je upraven zákonem. Na uvolněné pozice (u specializovaných útvarů nebo např. u služby kriminální policie a vyšetřování) je policista ustanoven služebním funkcionářem, přičemž předpokladem pro toto ustanovení je zpravidla účast a umístění na prvním místě ve výběrovém řízení. Při výběrovém řízení se posuzuje služební hodnocení policisty, doba trvání služebního poměru, kvalifikace a dovednosti. Po výběrovém řízení ustanoví služební funkcionář na volné služební místo policistu, který se umístil první v pořadí vhodnosti pro obsazované služební místo. Není-li možno tohoto policistu na volné služební místo ustanovit, ustanoví na něj policistu, který se umístil jako následující v pořadí vhodnosti. U policistů s vysokoškolským vzděláním umožňuje zákon tzv. akcelerovaný postup.²³ Do výběrového řízení na obsazení volného služebního místa, pro které je stanovena služební hodnost o 2 a více stupňů vyšší, nejvýš však do služební hodnosti vrchní komisař, se může přihlásit příslušník, jenž získal vysokoškolské vzdělání, splňuje požadavky stanovené pro volné služební místo, s výjimkou požadavku doby trvání služebního poměru pro služební hodnost, a podle závěru služebního hodnocení dosahuje alespoň velmi dobrých výsledků ve výkonu služby.²⁴ V příloze P II je uvedena služební hodnost, hodnostní označení, minimální stupeň vzdělání, minimální doba trvání služebního

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 10. Vydání, Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. s 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

²³ Vznik, omezení, hodnocení služebního poměru [online]. Dostupné <http://www.policie.cz/clanek/vznik-omezeni-hodnoceni-sluzebniho-pomeru.aspx> [cit. 13. 2. 2014; 20:10]

²⁴ Odst. 3 § 22 zákona 361/2003Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

poměru pro služební hodnost a tarifní třídu. Prezident republiky může jmenovat ředitele bezpečnostního sboru, jeho náměstka nebo vedoucího organizační části bezpečnostního sboru na návrh vlády do hodnosti brigádní generál, generálmajor nebo generál poručík.²⁵ Náplň pracovní činnosti na služebním místě jsou popsány v příloze P III Charakteristiky tarifních tříd příslušníků bezpečnostních sborů

Pracovní hodnocení

„Obsah a poslání pracovního hodnocení vyplývá z celkové koncepce systému práce s lidmi v podniku. V souladu s touto koncepcí je posláním pracovního hodnocení vždy za určité období souhrnně posoudit pracovníka z hlediska jeho výkonnosti a z hlediska souladu jeho pracovní způsobilosti s profesními a pracovními nároky jeho současného a předpokládaného budoucího pracovního zařazení a posoudit také jeho osobní předpoklady ve vztahu k práci.

Hodnocení má podat obraz o výsledcích a perspektivách posuzovaného pracovníka, ukázat, jak pracuje, upozornit ho na nedostatky a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v podniku. Tento postup bývá v organizaci zakotven v podobě normativně vymezeného hodnocení pracovníků.“²⁶

Fáze procesu hodnocení

Josef Koubek ve své knize „Základy moderní personalistiky“ popisuje v procesu hodnocení pracovníků devět fází. Tyto fáze dělí na tři časová období:

a) přípravné období, které má čtyři fáze:

- 1) Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů, které pak používáme k hodnocení.
- 2) Provedeme analýzu pracovních míst, popřípadě revizi existujícího popisu a specifikace pracovních míst. Na základě tohoto si lze vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech jeho zlepšení i představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na něž se hodnocení zaměří

²⁵ §7,8 zákona č. 361/2003 Sb. - o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

²⁶ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Institut mezioborových studií Brno, 2008 s. 61 tisk Bonn Press

- 3) Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a stupnic pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu.
- 4) Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu.

b) Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

- 5) Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků mimořádně důležitou fází.
- 6) Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je důležitá pro následnou zpětnou vazbu.

c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:

- 7) Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Porovnávají se výsledky s normou výkonu či s očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky (např. mohou být uvedeny v etickém kodexu) a schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa, jeho specifikací. Výsledky této fáze musí mít písemnou podobu.
- 8) Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka.
- 9) Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu.²⁷

Z teoretických zjištění a z praktických zkušeností vyplývá, že nejkompentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený.

V tomto případě může nadřízený bezprostředního nadřízeného (o stupeň vyšší nadřízený) fungovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného, a signalizovat tak, že proces proběhl řádně a byl spravedlivý.²⁸

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management pres, 2010. s. 215 ISBN 978-807261-168-3.

²⁸ KOUKEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management pres, 2010. s. 216 ISBN 978-807261-168-3.

Pokud neexistuje bezprostřední nadřízený je možno provést hodnocení pracovníkem personálního útvaru. Další možností je hodnocení nezávislým externím hodnotitelem (např. Psychologem).

V případech, kdy se pracovník bezprostředně stýká se zákazníkem, je možno použít hodnocení zákazníkem. Toto však nemusí být z mnoha důvodů objektivní (např. zákazník nemá čas a tak vyplní dotazník bez zralé úvahy nebo jej může ovlivnit jeho momentální nálada apod.).

Méně vhodnou formou se jeví i hodnocení podřízeným, kdy může hrát roli např. snaha zalíbit se ze strany podřízeného, nebo hodnocení podřízeným nemusí být zcela objektivní, neboť podřízený nezná obsah pracovní náplně svého nadřízeného.

Pro objektivnost hodnocení se jeví vhodné sebehodnocení, jehož význam neustále vzrůstá.

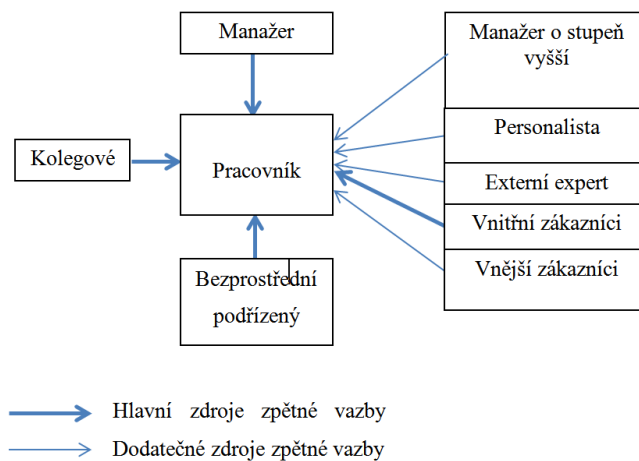
Zde má pracovník možnost vyjádřit se většinou na předem daná kritéria s využitím stanovené stupnice s možností podání vysvětlení ke svému hodnocení. Uvědomění si svých nedostatků, předností, stanovení a vytýčení cílů do budoucna. Případně zhodnocení výsledků úkolů z předchozího hodnocení.

Týmové hodnocení se používá k překonání úskalí jednostrannosti a subjektivnosti hodnocení. Tým bývá složen z bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků, psychologa případně dalších osob. Obdobný tým se někdy používá ke shrnování hodnocení pracovníka získaného z různých zdrojů (od různých hodnotitelů).

Assessment centre představuje pokus o minimalizaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků.²⁹

Snahou moderního hodnocení pracovníků je hodnotit pracovníky co nejobektivněji. Tuto snahu odráží koncepce tzv. **třistašedesátistupňového hodnocení pracovníků (třistašedesátistupňové zpětné vazby)**.

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management pres, 2010. s. 217 ISBN 978-807261-168-3.



Obr. 2: Schéma Rozšířené třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků:

Zdroj: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2010. s. 218 ISBN 978-807261-168-3.

2.2 Služební hodnocení u Policie České republiky

V rámci policie České republiky (dále jen policie) je služební hodnocení příslušníka policie (dále jen policisty) zakotveno v § 45 odst. 2 zákona č. 361/2003Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, kde jsou upraveny povinnosti vedoucího takto:

Vedoucí příslušník je mimo jiné povinen:

- a) hodnotit výkon služby podřízených příslušníků,
- b) zabezpečovat, aby příslušníci byli pro výkon služby náležitě vyškoleni a vycvičeni,
- c) oceňovat příkladné plnění služebních povinností,
- d) vyvozovat důsledky z porušení služebních povinností a
- e) přijímat podněty k odstranění závad a nedostatků, které ohrožují nebo ztěžují výkon služby.

Náležitosti služebního hodnocení jsou pak uvedeny v § 203 „Služební hodnocení“

(1) Služební hodnocení příslušníka obsahuje posouzení jeho odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí včetně jejich aplikace při výkonu služby. Služební hodnocení obsahuje i úkoly pro další odborný rozvoj příslušníka.

(2) Služební hodnocení je podkladem pro rozhodování ve věcech služebního poměru příslušníka. Provádí jej vedoucí příslušník (dále jen "hodnotitel") nebo jím pověřený příslušník.

(3) Opis služebního hodnocení obdrží hodnocený příslušník. Jestliže s ním nesouhlasí, má právo podat proti němu písemné námitky vedoucímu hodnotiteli do 15 dnů ode dne jeho obdržení. Vedoucí hodnotitele námitkám vyhoví a služební hodnocení změní nebo námitky zamítne a služební hodnocení potvrdí do 30 dnů ode dne jejich podání.

(4) V závěru služebního hodnocení hodnotitel uvede, zda příslušník ve výkonu služby dosahuje:

- a) vynikajících výsledků,
- b) velmi dobrých výsledků,
- c) dobrých výsledků,
- d) dobrých výsledků s výhradami, nebo
- e) neuspokojivých výsledků.

(5) Služební hodnocení příslušníka ve služebním poměru na dobu určitou se provádí jednou ročně; provádí se vždy před konáním služební zkoušky. Služební hodnocení příslušníka ve služebním poměru na dobu neurčitou se provádí podle potřeby, nejméně jednou za 3 roky. Služební hodnocení se provádí též na základě žádosti příslušníka, nejdříve však po uplynutí 6 měsíců od posledního služebního hodnocení. Služební hodnocení vychází z průběžného každoročního hodnocení, které provádí přímý nadřízený příslušníka v průběhu kalendářního roku a schvaluje jej hodnotitel.

(6) Služební hodnocení se nezpracovává na příslušníka, který v hodnoceném období vykonával službu kratší než 6 měsíců.

(7) Ředitel bezpečnostního sboru služebnímu hodnocení nepodléhá.³⁰

V souladu se závazným pokynem policejního prezidenta č. 79 ze dne 26. června 2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky *„Je účelem hodnocení získání objektivních a nezpochybnitelných podkladů pro a) posouzení kvality plnění úkolů Policie České republiky (dále jen „policie“) a motivace policistů k jejich plnění,*

³⁰ Zákon 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

- b) posouzení, zda je chování policistů v souladu s „Etickým kodexem Policie České republiky“,
- c) řízení a kontrolu výkonu služby policistů (dále jen „výkon služby“),
- d) rozhodování ve věcech kázeňských a ve věcech služebního poměru,
- e) posouzení odbornosti policisty, jeho profesních znalostí a schopností,
- f) stanovení případného plánu úkolů dalšího odborného rozvoje policisty³¹

Za účelem provedení hodnocení byly stanoveny standardy, které vychází z pracovní náplně zaměstnance a u policisty ze služební náplně. Konkrétní obsah standardu výkonu služby nebo pracovní výkonnosti v jednotlivých oblastech odpovídá závěrečnému stupni hodnocení „dosahuje dobrých výsledků“.

Hodnotitel určí konkrétní oblasti, které budou mít zásadní vliv na hodnocení. V těchto oblastech musí být úroveň výkonu služby nebo práce v pásmu standardu, aby závěr hodnocení mohl být minimálně v pásmu „dosahuje dobrých výsledků“. Mohou se také uvést některé oblasti, které vzhledem k charakteru výkonu služby nebo práce nejsou hodnoceny. V případě, že hodnotitel nebude hodnotit některé oblasti výkonu služby nebo práce, tak je přeškrtně.

V hodnocených oblastech musí být úroveň výkonu služby nebo práce v pásmu standardu, aby závěr hodnocení mohl být minimálně v pásmu „dosahuje dobrých výsledků“. Popis oblasti výkonu služby a pracovní výkonnosti oddělení je uveden v příloze P IV.³²

Assessment Centre

K výběru uchazeče do řídicí funkce u policie (dále jen „řídicí funkce“) v rámci vyhlášeného výběrového řízení na volné služební místo, ke zjišťování individuálních předpokladů uchazečů a možností rozvíjení jejich pracovních dovedností nebo i k jejich odborné přípravě,

³¹ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky

³² tamtéž

Metoda Assessment Centre (dále jen „metoda AC“) v Policii České republiky (dále jen „policie“)

Vymezení metody Assessment Centre, která

a) spočívá v

1. řešení simulovaných situací v oblasti řídicích dovedností odpovídajících charakteristice volného služebního místa,
2. ověření komunikačních a prezentačních dovedností uchazeče,
3. řešení případových studií zaměřených na přístup k vedení a řízení lidí a procesů,
4. skupinové diskusi,
5. ve vyhodnocení výkonu uchazeče kvalifikovanými posuzovateli metody AC (dále jen „posuzovatel“) podle objektivně definovaných kritérií a v poskytování zpětné ústní informace uchazeči o jeho výkonu,

b) umožňuje

1. projevit ty schopnosti a dovednosti uchazeče, které jsou důležité pro úspěšný výkon řídicí funkce, o kterou se uchází,
2. rozlišit úroveň výkonu podaného uchazečem při plnění úkolů vzhledem k prakticky definovanému souboru kritérií zjišťovaných schopností a dovedností,
3. kvantitativně ohodnotit podaný výkon se stanovenými nároky na obsazovanou řídicí funkci a porovnat ho s výkony dalších uchazečů,

c) probíhá

1. za účasti dostatečného počtu kvalifikovaných posuzovatelů,
2. za účasti kvalifikovaného supervizora metody AC (dále jen „supervizor“),
3. v prostorových a časových podmínkách umožňujících nerušený a kvalitní průběh požadovaných výkonů a jejich posouzení.

Úkolem ředitelství pro řízení lidských zdrojů Policejního prezidia České republiky, které je metodickým pracovištěm pro používání metody AC u policie, je;

- a) dohled nad řádným používáním metody AC u policie,
- b) dále se podílí se na organizaci posuzování metodou AC a stanovení metodických postupů pro aplikaci metody AC,
- c) jmenuje posuzovatele, supervizory a lektory metody AC a vydává jim osvědčení,

- d) pověřuje jmenované posuzovatele, lektory a supervizory vytvářením a aktualizací modelových úloh pro posuzování uchazečů metodou AC,
- e) organizuje základní kurzy nových posuzovatelů, kurzy lektorů a zdokonalovací kurzy stávajících posuzovatelů,
- f) archivuje po dobu dvou let výsledky metody AC v podobě jména uchazeče a jeho bodového zisku (pokud k tomu udělí uchazeč písemný souhlas), pro potřeby případných dalších výběrových řízení,
- g) za účelem vědeckého a statistického zkoumání zpracovává anonymizované údaje získané při metodě AC; při jejich zpracování postupuje podle interního aktu řízení,
- h) na základě písemné žádosti ředitele ředitelství pro řízení lidských zdrojů (dále jen „zadavatel“) nebo předsedy výběrové komise o provedení posuzování metodou AC, určuje posuzovatele a supervizora pro posuzování uchazeče metodou AC; v případě potřeby plní úlohu supervizora,
- i) schvaluje organizátora posuzování metodou AC, kterého navrhuje zadavatel nebo předseda výběrové komise; v případě potřeby plní úlohu organizátora,
- j) informuje předsedu výběrové komise o průběhu a výsledcích posuzování uchazečů metodou AC nebo tím pověří posuzovatele.³³

Hodnocení pracovníků a v případě služebního poměru policistů, je nedílnou součástí jejich profesního rozvoje a růstu v souladu s kariérním řádem. Jak je, již shora uvedeno dosahování výsledků hodnocení je standardně stanoveno. Policista dosahuje výsledků dle uvedené stupnice. Kdy je v případě jeho dalšího profesního růstu stanovena podmínka pro výběrové řízení, aby dosahoval velmi dobrých výsledků. Vzhledem k tomu, že součástí hodnocení je i sebe hodnocení, tak jak je např. uvedeno v na obrázku č. 2. Je objektivnost hodnocení zcela zaručena. Pokud dojde k pochybnostem ze strany hodnoceného, tento se může proti hodnocení odvolat.

Za účelem zjištění kvalit a předpokladů pro manažerskou vedoucí funkci řádově na úrovni rady, vrchního rady a vrchního státního rady je u policie na útvaru Řízení lidských zdrojů zřízen Assessment Centre, který zajišťuje výběr vhodných pracovníků.

³³ POKYN č. 4 ředitele ředitelství pro řízení lidských zdrojů Policejního prezidia České republiky ze dne 2. února 2010, *kterým se upravuje používání metody Assessment Centre při výběrových řízeních v Policii České republiky*

Na základě uvedených skutečností se policii daří udržovat stanovený standard kvality pracovníků. Ti, kteří v hodnocení neuspěli, nebo jen částečně, mají možnost na sobě pracovat a v budoucnu dosáhnout lepších výsledků. Případně, pokud se nevyhovující hodnocení opakuje, má možnost nadřízený věc řešit personálně. Pokud je policista dosahuje dobrých výsledků bez výhrad, má dále možnost se zlepšovat a v případě dosažení velmi dobrých výsledků může na základě karierního řádu usilovat ve výběrovém řízení o zařazení na vyšší pozici či funkci.

Zavedení průběžného hodnocení, jehož výsledky mají vliv na karierní růst policisty, má významný podíl na zkvalitnění práce policie a zvýšení prestiže u občanů.

2.3 Služební příjem, kázeňské odměny a tresty

Služební příjem příslušníka

Služební příjem příslušníka tvoří:

- a) základní tarif
- b) příplatek za vedení,
- c) příplatek za službu v zahraničí,
- d) zvláštní příplatek,
- e) osobní příplatek a
- f) odměna.

Základní tarif

Základní tarif je měsíčně poskytovanou složkou služebního příjmu, která je stanovena v měsíčních částkách za stanovenou dobu služby. Příslušník má nárok na základní tarif, který je stanoven pro tarifní třídu stanovenou pro služební místo a služební hodnost, do níž je jmenován, a pro tarifní stupeň, do kterého je zařazen. Základní tarif, se zvyšuje o 10 % příslušníkovi, který vykonává službu ve dvousměnném, třisměnném nebo nepřetržitém režimu služby.

Tarifní třída

Pro služební místo příslušníka se stanoví tarifní třída podle nejnáročnější činnosti, jejíž výkon se na služebním místě vyžaduje. Pro služební místo vedoucího příslušníka se stanoví tarifní třída podle nejnáročnější činnosti v působnosti příslušné organizační jednotky bezpečnostního sboru.

Není-li dále uvedeno jinak, v souladu s charakteristikami tarifních tříd uvedenými v příloze tohoto zákona stanoví vláda nařízením katalog činností v bezpečnostních sborech zařazených do jednotlivých tarifních tříd podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti.

Tarifní stupeň

Základní tarify se v tarifních třídách odstupňují podle získaných odborných zkušeností ve tříletých časových úsecích do 12 tarifních stupňů.

Získané odborné zkušenosti se vyjadřují jako doba praxe, do které se započítává

- a) doba výkonu služby podle tohoto zákona,
- b) prokázaná doba jiné praxe, kterou příslušník vykonával v rozsahu, který podle její využitelnosti k výkonu služby na služebním místě určí služební funkcionář.

Do doby praxe se započítává i

- a) doba výkonu vojenské základní (náhradní) služby a civilní služby,
- b) doba mateřské a rodičovské dovolené nebo doba trvalé péče o dítě nebo děti v rozsahu, který odpovídá délce mateřské nebo rodičovské dovolené, jestliže tato péče neprobíhala současně s přípravou na povolání v denním studiu nebo v prezenčním studiu, nejvýše však v celkovém rozsahu 3 let.

Příslušníkovi, který je specialistou v zásahové jednotce, vykonává službu jako agent nebo plní úkoly při předstíraném převodu anebo plní úkoly při zvláštní ochraně svědka, je příslušníkem zpravodajské služby nebo je zařazen do zálohy činné a je vyslán k výkonu služby v zahraničí v rámci jednotky mnohonárodnostních sil nebo mezinárodních bezpečnostních sborů, může ředitel bezpečnostního sboru určit základní tarif v rámci rozpětí základních tarifů stanovených pro nejnižší až nejvyšší tarifní stupeň příslušné tarifní třídy, a to podle podmínek výkonu služby, jejího rozsahu a výkonnosti příslušníka. Okruh příslušníků a kritéria pro určení základního tarifu stanoví ředitel bezpečnostního sboru služebním předpisem.

Příplatek za vedení

Příplatek za vedení je měsíčně poskytovanou složkou služebního příjmu, na niž má nárok vedoucí příslušník.

Výše příplatku za vedení se stanovuje v rámci rozpětí podle řídicí úrovně služebního místa a náročnosti řídicí činnosti.

Příplatek za službu v zahraničí

Příslušník, který je zařazen do zálohy činné a je vyslán k výkonu služby do zahraničí v rámci jednotky mnohonárodních sil nebo mezinárodních bezpečnostních sborů, má nárok po dobu působení v zahraničí na příplatek ve výši 700 až 4 000 USD měsíčně, popřípadě v rovnocenné výši v EURO. Jeho výši v rámci rozpětí stanoví ředitel bezpečnostního sboru. Po dobu poskytování tohoto příplatku nemá příslušník nárok na náhradní volno a služební příjem za službu přesčas a na odměnu za služební pohotovost.

Zvláštní příplatek

Příslušník, který koná službu ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách, má nárok na zvláštní příplatek.

Příslušník, který vykonává službu v prostředí s vysokou mírou ohrožení zdraví, jež vyžaduje použití izolačních dýchacích přístrojů, má nárok na zvláštní příplatek ve výši 500 Kč až 1 500 Kč měsíčně.

Příslušník, který vykonává službu spojenou s ochranou zájmů státu, při nichž může dojít k ohrožení jeho života nebo zdraví, popřípadě k jiným závažným rizikům, nebo službu s mimořádnou psychickou zátěží, má nárok na zvláštní příplatek ve výši 3 000 Kč až 6 000 Kč měsíčně v I. skupině a 1 000 Kč až 4 000 Kč ve II. skupině.

Osobní příplatek

Osobní příplatek je nenárokovou složkou služebního příjmu, kterou lze ocenit výkon služby v mimořádné kvalitě nebo rozsahu. Rozhodnutí o přiznání, změně nebo odejmutí osobního příplatku musí být písemně odůvodněno.

Osobní příplatek lze určit až do výše 60 % základního tarifu příslušníka.

Příslušníka, který je specialistou v zásahové jednotce, vykonává službu jako agent nebo plní úkoly při předstíraném převodu anebo plní úkoly při zvláštní ochraně svědka, je příslušníkem zpravodajské služby nebo je zařazen do zálohy činné a je vyslán k výkonu služby v zahraničí v rámci jednotky mnohonárodnostních sil nebo mezinárodních bezpečnostních sborů, a příslušníka ve služební hodnosti vrchní komisař až vrchní státní rada lze za výkon služby v mimořádné kvalitě nebo v rozsahu nad základní dobu služby, pokud tento zvýšený rozsah není zohledněn v základním tarifu, ocenit přiznáním osobního příplatku až do výše 100 % jeho základního tarifu.

Odměna

Příslušníkovi lze poskytnout odměnu, kterou je možno jednorázově ocenit

- a) splnění mimořádného nebo zvlášť významného služebního úkolu,
- b) splnění naléhavých služebních úkolů za nepřítomného příslušníka, nebo
- c) dosavadní výkon služby při dovršení 50 let věku.³⁴

Kázeňská odměna

„(1) Příslušníkovi lze za projevení osobní statečnosti nebo za splnění zvlášť významného služebního úkolu anebo za účelem ocenění příkladného plnění služebních povinností udělit kázeňskou odměnu. Za příkladné plnění služebních povinností se považuje též opakované dosahování velmi dobrých výsledků ve výkonu služby konstatované v závěru služebního hodnocení.

(2) Kázeňskou odměnou je

- a) písemná pochvala,*
- b) peněžitý nebo věcný dar, aneb*
- c) udělení služební medaile.“³⁵*

„Kázeňské odměny jsou určitým protipólem kázeňských trestů. Kázeňskou odměnu podle §49 zákona o služebním poměru udělí služební funkcionář příslušníkovi za projevení osobní statečnosti nebo za splnění zvlášť významného služebního úkolu nebo za účelem ocenění příkladného plnění služebních povinností. Za příkladné plnění služebních povinností se považuje též opakované dosahování velmi dobrých ve výkonu služby konstatované v závěru služebního hodnocení.“³⁶

Kázeňské odměny mají také výchovný účinek a motivují příslušníka k dalšímu kvalitnímu plnění služebních povinností. Jsou morálním (písemná pochvala, udělení služební medaile), případně i hmotným (peněžitý nebo věcný dar) stimulem.³⁷

³⁴ Zákon 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

³⁵ Zákon 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

³⁶ Tomek, P. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem*. Olomouc: ANAG, 2012. s. 184. ISBN 978-80-7263-752-2.

³⁷ TOMEK, P. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem*. Olomouc: ANAG, 2012. s. 185. ISBN 978-80-7263-752-2.

Vzor medailí Policie České republiky a Hasičského záchranného sboru České republiky		
Medaile "Za statečnost"	Medaile "Za zásluhy o bezpečnost"	Medaile "Za věrnost"
		

Tabulka č. 2 Vzor medailí Policie České republiky a Hasičského záchranného sboru České republiky

Zdroj: Příloha č. 1 k vyhlášce č. 433/2004 Sb., kterou se stanoví druh a vzor služebních medailí bezpečnostních sborů a důvody pro jejich udělení

Kázeňský trest

„(1) Příslušníkovi se ukládá kázeňský trest

- a) písemné napomenutí,
- b) snížení základního tarifu až o 25 % na dobu nejvýše 3 měsíců,
- c) odnětí služební medaile,
- d) odnětí služební hodnosti,
- e) pokuta,
- f) propadnutí věci, nebo
- g) zákaz činnosti.“³⁸

Za kázeňský přestupek uloží služební funkcionář příslušníkovi, jsou-li splněny stanovené podmínky, kázeňský trest. Kázeňským trestem je uvalení některého omezení, újmy nebo ztráty, jímž bezpečnostní sbor vymáhá dodržování služební kázně. Smyslem trestu může být náprava, odstrašení, ochrana společnosti nebo obnovení nerušeného řádu. Přesto, že to zákon výslovně nestanoví, je možno vysledovat určitou hierarchii kázeňských trestů z hlediska jejich významu či výše. Písemná důtka způsobuje příslušníkovi pouze morální újmu. I když kázeňský trest odnětí služební medaile způsobuje újmu pouze morální, je nepochybně trestem přísnějším. Kázeňský trest snížení základního tarifu až o 25 % na dobu nejvýše 3 měsíců způsobuje příslušníkovi újmu hmotnou, mnohdy velmi

³⁸ Zákon 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

citlivou. Za nejpřísnější je možno považovat kázeňský trest odnětí služební hodnosti, který zakládá služebnímu funkcionáři povinnost propustit příslušníka ze služebního poměru.³⁹

Kázeňský trest odnětí služební hodnosti se ukládá za:

- kázeňský přestupek se zvláště škodlivým následkem,
- porušení povinnosti vyplývající z omezení práv příslušníka,
- jednání, kterým příslušník porušil služební slib,
- opakované spáchání kázeňského přestupku se škodlivým následkem, jestliže předcházející uložení kázeňských trestů nevedlo v období 3 let k obnovení služební kázně příslušníka,
- jednání, které má znaky přestupku a je v rozporu s požadavky kladenými na příslušníka, nebo
- opakované dosahování neuspokojivých výsledků ve výkonu služby uvedené v závěru služebního hodnocení.

Kázeňský trest nelze uložit příslušníkovi, který již byl za týž skutek pravomocně odsouzen.⁴⁰

OZDRAVNÝ POBYT

Příslušník, jehož služební poměr trval alespoň 15 let, má nárok na ozdravný pobyt k upevnění tělesného a duševního zdraví v trvání 14 dnů nepřetržitě v kalendářním roce.

Ozdravný pobyt se provádí formou lázeňské léčebně rehabilitační péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit.⁴¹

³⁹ TOMEK, P. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem*. Olomouc: ANAG, 2012. s 188-189. ISBN 978-80-7263-752-2.

⁴⁰ TOMEK, P. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem*. Olomouc: ANAG, 2012. s 476-477. ISBN 978-80-7263-752-2.

⁴¹ Zákon 361/2003 Sb. *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*

3 SYSTÉM POLICEJNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

System je řízen Odborem bezpečnostního výzkumu a policejního vzdělávání v úzké spolupráci s Odborem vzdělávání PP ČR.

System policejního vzdělávání zastřešuje:

3 vyšší policejní školy v Praze, Opatovicích a Holešově s detašovanými pracovišti v Praze-Ruzyni, Brně a Jihlavě.

Policejní akademii ČR – vysokou školu sloužící k dosažení stupně vzdělání ve studijním programu „Bezpečnostně právní studia“ a „Bezpečnostní management“ v bakalářském programu, dále nabízí magisterské a doktorandské studium.

8 školních policejních středisek - reálná výuková kapacita cca 800 policistů.

4 výcviková střediska P ČR v oblasti služební kynologie a hipologie.

Školy zajišťují:

Základní odbornou přípravu, kvalifikační a další specializační profesní přípravu policistů ve výkonu služby, vyšší a střední odborné vzdělání v celé šíři.

V omezené míře rovněž přípravu zaměstnanců P ČR a MV.

Jazykovou přípravu policistů nabízí školy dle standardu MŠMT, alternativně podle standardu „policejní jazykové zkoušky“ založené na modelových situacích.

Další profesní přípravu policistů ve výkonu služby, v místě pracovního zařazení.

Náplň vzdělávání:

Důraz je kladen na komunikační dovednosti, zvyšování právního vědomí, zvyšování psychické odolnosti a zkvalitňování dovedností v používání donucovacích prostředků a služební zbraně.

Minimálně 120 hodin služební přípravy a prověrky ze střelecké přípravy, kondiční přípravy a z přípravy k používání donucovacích prostředků.

Základní principy systému vzdělávání policistů

- rovný přístup do systému pro všechny policisty,
- obsah, formy a metody přípravy vycházejí z objektivizovaných a závazně stanovených požadavků na výkon konkrétních činností stanovených pro zastávanou funkci,

- přenos požadavků policejní praxe a zainteresovaných stran do vzdělávacích programů,
- systém ověřování kvality a efektivity vzdělávacích programů (vnitřní a vnější evaluace),
- přenos nejnovějších poznatků z výkonu policejních činností do policejních škol MV,
- vytvořeny podmínky pro vyžadování osobní odpovědnosti policisty za připravenost k výkonu služby, včetně zavedení motivačních prvků,
- systém vzdělávání je provázán se systémem personální práce,
- vzdělávání policistů s využitím resortní školské soustavy, policejních výcvikových zařízení a subjektů, mimo resortních vzdělávacích zařízení, zahraniční spolupráce, distančního vzdělávání a informačních technologií.⁴²

3.1 Základní filosofie policejního vzdělávání

Policejní práce musí být vždy službou občanovi, založená na zákaznickém principu.

Policista musí být nejen vysoce profesionální, kvalifikovaný, motivovaný, ale i disponující vysokým etickým standardem. Vzdělávání policistů musí být založeno na kompetenčním přístupu. Odpovědnost bezpečnostního sboru, který je povinen vytvářet mimo jiné podmínky pro soustavné vzdělávání a zdokonalování odborné způsobilosti policistů osobní odpovědnost každého jednotlivce za odbornou připravenost k výkonu služby. Nabytím účinnosti zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů došlo dnem 1. ledna 2007 v právním řádu ČR k zásadní změně týkající se celého komplexu požadavků na kvalifikaci příslušníků všech bezpečnostních sborů, včetně Policie ČR.⁴³

Po zavedení reformy vzdělávání v roce 2007 – 08 proběhla akreditace 5 středních policejních škol na vyšší stupeň.

Od září 2007 poskytují 2 policejní školy MV vyšší odborné vzdělání v oborech „Bezpečnostně právní činnost“ a „Přípravné trestní řízení“.

⁴² Oddělení policejního vzdělávání, *Systém policejního vzdělávání* [online]. Dostupné na <http://web.mv.cz/ovsps/skoly.htm> [cit. 31. 1. 2014; 9:50]

⁴³ Policie České republiky, *Systém vzdělávání a výcvik policistů* [online]. Dostupné na, <http://www.policie.cz/clanek/system-vzdelavani-a-vycvik-policistu-39.aspx> [cit. 1. 1. 2014; 19:00]

Od září 2008 další 3 policejní školy MV umožňují vyšší odborné studium v oborech „Dopravně bezpečnostní činnost“ a „Bezpečnostně právní činnost“.

Vzdělávací programy se vytváří na základě profilu absolventa, přesně definujícího, jakými kompetencemi (znalostmi, dovednostmi, postoji, návyky) má být vybaven policista. Je zajištěna flexibilita a aktuálnost vzdělávacích programů, uspokojení potřeb výkonu.

Zásadní důraz je kladen na integraci vzdělávání, blokovou výuku, změnu pojetí diagnostiky. Aplikace nových vzdělávacích forem a metod, zejména praktických cvičení a modelových situací. Hodnocení vzdělávacího procesu je součástí každého vzdělávacího programu.

Na základě kompetenčního přístupu a s využitím moderní taxonomie vzdělávacích cílů byl zpracován rámcový vzdělávací program pro základní odbornou přípravu (ZOP) policistů pořádkové a dopravní policie, který je dále rozpracován do podrobných školních vzdělávacích programů.

Významným přínosem nového pojetí ZOP je úzké sepětí s praxí, integrace výuky, modelová výuka a kvalitní evaluace.

Ediční rada odboru připravila nový systém učebních textů, jimiž jsou vybavováni studující ZOP. Zároveň je zajištěna aktualizace textů vždy k měsíci nástupu nového běhu.

Uskutečnily se další specializační kurzy integrovaného výcviku pro instruktory služební přípravy (výstup z Phare, s využitím kanadské techniky, zaměřený na komunikační dovednosti, deescalaci konfliktů, profesní psychologii, zvýšení právního vědomí, adekvátní použití zbraně).

V rámci projektu Transition facility ČR „Podpora posílení prevence“ a metody „Community policing“ v práci PČR je připravován nový kompetenční profil nejvyšších policejních manažerů a vzdělávací aktivity k jejímu naplnění.⁴⁴

⁴⁴ Oddělení policejního vzdělávání, *Systém policejního vzdělávání* [online]. Dostupné na <http://web.mv.cz/ovsps/skoly.htm> [cit. 31. 1. 2014; 9:50]

3.2 Celoživotní vzdělávání

System vzdělávání zahrnuje

1. kvalifikační přípravu, která obsahuje
 - a) studium k získání stupně (a oboru) vzdělání (§ 19 odst. 2 a 3 zákona)
 - b) studium k získání zaměření vzdělání (§ 19 odst. 4 zákona)
 - c) studium k získání dalšího odborného požadavku podle § 19 zákona (jedním z kvalifikačních kursů je i základní odborná příprava)
 - d) studium ve specializační přípravě, která poskytuje kvalifikaci v režimu § 45 odst. 2 písm. b) zákona k vybraným činnostem,
2. další odbornou přípravu, která zahrnuje i systém služební přípravy,
3. přípravu na vykonání služební zkoušky,
4. systém manažerského vzdělávání.

Základní odborná příprava

Školní vzdělávací program *Základní odborná příprava 2013* platný od 1. prosince 2013. Studium pro splnění dalšího odborného požadavku a získání zaměření vzdělání „Bezpečnostně právní činnost“ ve smyslu zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů ve znění novel.

Cíle vzdělávání charakterizované profilem absolventa

Školní vzdělávací program je zpracován a schválen v souladu s Nařízením Ministra vnitra č. 37/2013, o vzdělávání v policejních školách a školských zařízeních Ministerstva vnitra a v dalších vzdělávacích zařízeních.

Je určen pro nově přijaté příslušníky Policie ČR bez ohledu na dosažený stupeň a obor vzdělání (minimálně dosažené střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou).

Absolvent základní odborné přípravy získá základní kompetence k výkonu policejních činností ve smyslu zákona č. 361/2003 Sb.

I. Školní část (VPŠ) je rozložena na 60% teorie a 40% praxe. Cíle vzdělávání jsou rozloženy do 6 oblastí v 18 modulech. Nová koncepce základní odborné přípravy zcela popírá výuku po předmětech.

Tabulka č. 3 Rozdělení do modulů I. školní část

Oblast	Obsah modulu
Obecná oblast	Základy práva Postavení Policie ČR a policisty ve společnosti Vládní úkoly a priority Policie ČR Základy kriminalistiky Prevence kriminality
Činnost výkonných organizačních článků Policie ČR	Hlídková služba Obchůzková služba Dozorčí služba, přijímání a zpracování oznámení Dohled nad silničním provozem, kontrola vozidla, detekce alkoholu a jiných návykových látek, měřiče, ADR, AETR Řešení přestupku, blokové řízení Ochrana státních hranic, pobytová kontrola a doklady cizinců Další činnosti základního útvaru Činnost operačních středisek Policie ČR IS Policie ČR, komunikační systémy Komunikace a etika policejní práce
Zásahy do osobních práv občana	Kontrola totožnosti, pátrání po osobách a věcech Zákroky a úkony prováděné jednotlivcem a hlídkou, taktické aspekty Domácí násilí a vykazání násilné osoby Vstup do obydlí, nebytových prostor nebo na pozemek
Zajišťovací úkony	Předvedení, zajištění, zadržení, zatčení, cely, eskorty, střežení, prohlídka osoby, osobní prohlídka
Úkony v trestním řízení	Kriminalisticko-taktická činnost při práci s informacemi Aplikovaná kriminalistika, místo činu, provádění neodkladných a neopakovatelných úkonů Trestní řízení a zkrácené přípravné řízení Podání vysvětlení
Služební příprava	Zdravotnická příprava Příprava k použití donucovacích prostředků a taktika služebních zákroků, včetně komunikace Příprava k použití zbraně, včetně komunikace

II. Školní část (VPS) je rozložena na 10 % teorie a 90 % praxe. Cíle vzdělávání jsou rozloženy do 2 oblastí v 18 modulech.

Tabulka č. 4 rozdělení do modulů II. školní část

Oblast	Obsah modulu
Řízení služebních motorových vozidel	Specifika řízení služebních vozidel Zdokonalení řízení služebních vozidel
	Jazyková příprava (angličtina, němčina, ruština)
Modelová situace	<p>Byty</p> <ul style="list-style-type: none"> - náhlé úmrtí, porušování domovní svobody, domácí násilí, zabránění vzniku škod - vstup do obydlí, jiného prostoru nebo na pozemek (např. únik plynu, vody, požár) <p>Ulice</p> <ul style="list-style-type: none"> - kontrola osoby, krádeže, výtržnosti, veřejný pořádek <p>Obchody a restaurace</p> <ul style="list-style-type: none"> - krádeže, rvačky, ochrana majetku, zabránění vzniku škod - vstup do živnostenské provozovny (např. únik plynu, vody, požár) <p>Silniční provoz</p> <ul style="list-style-type: none"> - zastavení a prohlídka dopravního prostředku (řízení dopravy, dopravní nehody, násilný vstup do vozidla) <p>Drogová a alkoholová scéna</p> <ul style="list-style-type: none"> - kontakt s narkomany, zjištění požití alkoholu a aplikace drog <p>Extremismus</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozpoznání znaků a hesel extrémistické scény, schopnost efektivní komunikace <p>Zajišťovací úkony</p> <ul style="list-style-type: none"> - zajištění, zadržení, předvedení, zatčení, eskorty, cely, bezpečnostní prohlídka <p>Pobytová kontrola</p> <ul style="list-style-type: none"> - činnosti (úkony, zákroky) policistů v ubytovacích zařízeních (ubytovny, hotely), kde je ze strany Policie ČR (CSP, OCP) prováděná pobytová kontrola s důrazem na vhodný taktický postup a zajištění bezpečnosti zakročujících policistů, popř. nezúčastněných osob

Specifické požadavky – souběžná příprava

Souběžná příprava kontinuálně probíhá v rámci celé základní přípravy. Obsahem souběžné přípravy je také rozvoj fyzické zdatnosti, výcvik plavání a záchrany tonoucího, dále nácvik dovedností jednotlivce, který obsahuje průpravná cvičení vytvářející předpoklad k zvládnutí výcviku použití donucovacích prostředků.

Po studujících je během celého studia důsledně vyžadováno správné nošení výstroje a služební zbraně, dodržování služební zdvořilosti, procvičování komunikačních dovedností, nacvičování pořadové přípravy, používání služební zbraně a nácvik donucovacích prostředků.

Tabulka č. 5 Návaznost modulů – I. Školní část

MODUL 1	MODUL 4	MODUL 9	MODUL 15	MODUL 16	MODUL 17	MODUL 18
Základy Práva	Postavení a úkoly PČR	IS PČR, Komunikační systémy	Dohled nad silničním provozem, kontrola vozidla, detekce alkoholu a jiných návykových látek, měřiče, ADR AETR	Příprava k použití DP a taktika služebních zákroků	Příprava k použití zbraně	Souběžná příprava
	Postavrní PČR a policisty ve společnosti Vládní úkoly a priority PČR Prevence kriminality					
MODUL 2	MODUL 5	MODUL 10	MODUL 13			
Řešení přestupku, blokové řízení	Ochrana státních hranic, pobytová kontrola a doklady cizinců	Základy kriminalistiky	Komunikace a etika policejní práce			
MODUL 3	MODUL 6	MODUL 11	MODUL 14			
Trestní řízení a zkrácené přípravné řízení	Oprávnění policisty	Kriminalisticko-taktická činnost při práci s informacemi	Zdravotnická příprava			
	Podání vysvětlení, kontrola totožnosti, pátrání po osobách a věcech, předvedení, zajištění, zadržení, zatčení, cely eskorty, střežení, prohlídka osoby, osobní prohlídka, vstup do obydlí, nebytových prostor nebo na pozemek	MODUL 12				
		Aplikovaná kriminalistika, místo činu, provádění neodkladných a neopakovatelných úkonů				
	MODUL 7		MODUL 15	MODUL 16	MODUL 17	MODUL 18
	Domácí násilí a vykazání násilné osoby	Zahájení výuky – souběžně moduly 1, 4, 9, 15, 16, 17, 18 – podmínkou je úspěšné absolvování nástupní přípravy Modul 2 – podmínkou úspěšné absolvování modulu 1 Modul 3 – podmínkou úspěšné absolvování modulu 2 Modul 5 – podmínkou úspěšné absolvování modulu 4 Modul 6 – podmínkou úspěšné absolvování modulu 4 Modul 7, 8 – podmínkou úspěšné absolvování modulu 6 Modul 10, 13, 14 – podmínkou úspěšné absolvování nástupní přípravy Modul 11 – podmínkou úspěšné absolvování modulu 10 Modul 12 – podmínkou úspěšné absolvování modulu 11				
	MODUL 8					
	Formy činnosti výkoného organizačního článku PČR					
	Hlídková služba Obchůzková služba Dozorčí služba, Činnost operačních středisek PČR					

Zdroj: Školní vzdělávací program – Základní odborná příprava 2013, platný od 1. prosince 2013

Délka, forma, obsah a časový plán vzdělávání

Délka vzdělávání

Celková délka vzdělávání je 12 měsíců. Je rozdělena na čtyři části;

- | | | |
|----------|---|---|
| 1 měsíc | - | nástupní příprava ve školním policejním středisku (ŠPS) |
| 6 měsíců | - | I. Školní část ve vyšších policejních školách (VPŠ) |
| 2 měsíce | - | řízená praxe (ŠPS) |
| 3 měsíce | - | II. Školní část (VPŠ) |

Studium je realizováno denní formou studia.

Každá část kurzu je samostatně hodnocena. Podmínkou k nastoupení další části, je úspěšné splnění části předchozí. Studující je hodnocen za každý modul výrokem splnil, pokud na konci modulu získal známku 1-3, výrokem nesplnil, pokud byl na konci modulu hodnocen známkou 4 nebo 5.

Na závěr I. Školní části je zařazena písemná zkouška (didaktický test). Jejím cílem je ověření teoretické připravenosti na absolvování řízené praxe. Současně probíhá zkouška z úrovně fyzické zdatnosti a prověřkové cvičení ze střelecké přípravy a z použití donucovacích prostředků.

Podmínkou pro účast ve II. Školní části je úspěšné absolvování řízené praxe.

Ukončení vzdělání

Základní odborná příprava je ukončena vykonáním závěrečné zkoušky. Závěrečnou zkoušku tvoří ústní a praktická část.

Policista absolvováním základní odborné přípravy získává základní kompetence k výkonu policejních činností, kvalifikace pro použití donucovacích prostředků v rozsahu stanoveném dle vzdělávacích cílů.

ZOP 2013 naplňuje požadavky v souladu s ustanovením § 19 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, a poskytuje policistům vzdělání v oboru bezpečnostně právní činnost.⁴⁵ Do programu nové ZOP byly zapracovány nově požadavky na vzdělání plynoucí např. z nově vzniklé situace, kdy

⁴⁵ Školní vzdělávací program – *Základní odborná příprava 2013*, platný od 1. prosince 2013

k policii nastupují uchazeči, kteří nemají za sebou vojenský výcvik, neboť došlo ke zrušení základní vojenské služby, stále se zhoršující fyzická zdatnost a odolnost, dále bylo reflektováno na nedostatečnou délku ZOP, která v minulosti díky náborům a nutnosti doplnění početních stavů policie byla z původních 12 měsíců postupně zkrácena na devět a poté na nedostačujících šest měsíců. V současnosti se rozjel projekt, který v září roku 2013 nastartoval novou éru základní odborné přípravy, kdy byla zahájena výuka v pilotním programu na třech policejních školách. Vzápětí byl tento projekt za chodu přepracován na modulární výuku, na kterou se najelo v prosinci 2013 v dalších pilotních programech. Systém modulární výuky je popsán výše.

Zvýšení odbornosti po základní odborné přípravě

Policisté si musí „soustavně udržovat a prohlubovat kvalifikaci získanou pro výkon zastávaného služebního místa. Nedílnou součástí služební přípravy, kterou realizují služebními funkcionáři jako součást výkonu služby mimo působnost policejních škol. Jejím cílem je v průběhu celé doby trvání služebního poměru udržovat, prohlubovat a inovovat odbornou připravenost policistů k plnění služebních úkolů zejména v těchto oblastech:

všeobecná další odborná příprava - je určena k upevňování, rozšiřování a prohlubování kompetencí policistů potřebných pro plnění služebních úkolů vyplývajících obecně ze služebního poměru policisty, bez ohledu na služební zařazení,

služební tělesná, střelecká a taktická příprava - je zaměřena na získání a rozvíjení znalostí, praktických dovedností a pohybových schopností potřebných pro výkon služby (zejména příprava k použití služební zbraně, příprava k používání donucovacích prostředků, včetně taktiky služebních zákroků s použitím donucovacích prostředků a zbraně),

další odborná příprava ve vztahu ke služebnímu místu - je zaměřena na upevňování, rozšiřování a prohlubování kompetencí v souladu s náplní služební činnosti, rozsahem oprávnění a povinnostmi policisty vyplývajících z konkrétního služebního místa,

další odborná příprava ve vztahu k případům - je zaměřena na typizované případy budoucího nasazení využívající vyhodnocení získaných zkušeností a poznatků z předchozích případů.

Další odborná příprava určená všem policistům je diferencována obsahově podle rozsahu oprávnění a povinností policisty vyplývajících obecně ze služebního poměru

příslušníka bezpečnostního sboru, profilových činností jednotlivých služeb Policie České republiky nebo rozsahu oprávnění a povinností policisty vyplývajícím z konkrétních služebních činností, podle institucionálního zabezpečení na školní a mimoškolní, podle forem a metod realizace (školení, kursy, odborné stáže, semináře, instrukčně metodická zaměstnání, výcvik, studijní pobyty, samostudium).

Integrovaný systém přípravy policistů ve výkonu služby je zaměřený na jednání policistů během typických situací v běžném výkonu služby. Cílem tohoto návrhu je vytvořit ucelený, pružný a efektivní systém výcviku policistů orientovaný na jednání policistů a zaměřený zejména na integraci důležitých policejních znalostí a dovedností ke zvládnutí typických situací ve výkonu policejní služby. Důraz je kladen na komunikaci a jednání policistů s občany, schopnost deeskalace konfliktu v rizikové situaci a zajištění bezpečnosti občanů, bezpečnosti vlastní a spolupracujících policistů. Integrovaný výcvik policistů je určen zejména policistům v přímém výkonu služby, kteří vstupují do kontaktu s občany (především policisté služby pořádkové, dopravní a kriminální policie). Integrovaný výcvik zohledňuje požadavky výkonu policejní služby z hlediska aktuálních potřeb a vytváří podmínky pro aplikaci hlavních zásad policejní práce uplatňované v zemích EU do výcviku a posléze i výkonu služby policistů.

Další odborná příprava je především zaměřena na praktickou aplikaci získaných poznatků, zejména na kompetentnost a odbornost.⁴⁶

Další odborná příprava je zaměřena na posílení efektivního rozvoje profesionality policistů, na aplikaci nových progresivních metod práce policie ověřených zahraničními zkušenostmi a na zavádění nových informačních technologií do práce policie.⁴⁷

Specializační kurzy

VPŠ a SPŠ v Holešově nabízí

- **Jazykové vzdělávání** je poskytováno formou intenzivních jazykových kurzů, zaměřených na odbornou terminologii, která vychází z praktického výkonu policejní služby. Důraz je kladen především na komunikační dovednosti

⁴⁶ Možný, J. *Reforma policie a její vliv na policejní školství*. Diplomová práce. Brno, UTB ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, 2011. Vedoucí práce: PhDr. Miroslav JÚZL, Ph.D.

⁴⁷ Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Holešově, *informace o škole* [online]. Dostupné na http://www.spshol.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=237&Itemid=58 [12. 3. 2014 14:30]

procvičované v modelových situacích. Jazyková příprava je zakončena policejní jazykovou zkouškou ve specializaci cizinecká policie nebo jazykovou zkouškou ministerstva vnitra I. a II. stupně.

- Specializační kurz kvalifikační přípravy příslušníků P ČR zařazených u služby pro zbraně a bezpečnostní materiál
- Specializační kurz pro odbornou přípravu odstřelovačů
- Metoda řešení konfliktů pomocí transakční analýzy
- Inovační kurz informačních a komunikačních technologií
- Specializační kurz pro styčné důstojníky ČR pro migraci a doklady

VPŠ a SPŠ v Holešově, pracoviště Brno nabízí

- Příprava členů antikonfliktních týmů Policie ČR
- Specializační kurz pro instruktory služební tělesné a střelecké přípravy
- Základní kurz lektorských dovedností
- Metoda řešení konfliktů pomocí analýzy transakcí, výcvik lektorů
- Specializační kurz pro policisty zařazené v preventivně informačních skupinách a policisty dlouhodobě pověřené poskytováním informací veřejnosti prostřednictvím sdělovacích prostředků
- Specializační kurz DN⁴⁸
- ADR, AETR

Vyšší policejní škola Ministerstva vnitra v Pardubicích nabízí

Kvalifikační přípravu pro;

- SKPV: Operativně pátrací činnost, Trestní řízení, Odhalování, Vyšetřování, Kriminalistický technik, Kriminální analýza, Požářiště, Potápěči, Extrém
- Pyrotechniky: Základní pyrotechnická příprava kurz Policie ČR – N, Pyrotechnická služba PČR, Pyrotechnici ŘSCP a ÚOP, Pyrotechnici ÚRN a ZJ, Prolongace pro manipulaci a skladování výbušnin, Prolongace oprávnění pyrotechnika, Prolongace psovod-specialista, Manipulace a skladování výbušnin, Použití prostředků zvláštní povahy, Psovod specialista, Nástražné výbušné systémy

⁴⁸ Vyšší policejní škola a SPŠ MV v Holešově, pracoviště Brno, *Vzdělávací programy* [online]. Dostupné na <http://www.vpsmvbrno.cz/index.php?screen=programy> [cit. 12. 3. 2014; 14:40]

- Krizové řízení: Střední management PČR, Pracoviště krizového řízení, Pegas – krizové řízení, TOPO I
- Operační střediska: Pracovník operačního střediska, Příslušník operačního střediska KŘP a PP ČR – prolongace
- Bezpečnostní správa: Kryptografická ochrana, Bezpečnostní správa informačního systému
- Ochrana utajovaných skutečností⁴⁹

Vyšší policejní škola Ministerstva vnitra v Praze nabízí:

- pro vedoucí a zástupce vedoucích výkonných organizačních článků služby pořádkové policie
- pro policisty územních odborů služby pořádkové policie (5. a vyšší tarifní třída)
- kontrolní pracovník Policie ČR
- pro kontrolní pracovníky Policie ČR na úseku kontroly ekonomických činností
- dopravní inženýr
- kurz pro vedoucí dopravních oddělení
- kvalifikační kurz pro 5. a vyšší TT SDP
- policista dálničního oddělení PČR
- šetření a dokumentace dopravních nehod⁵⁰

3.3 Vyšší odborné vzdělávání na policejních školách

Od 1. září 2008 bylo ve VPŠ MV v Brně otevřeno studium vzdělávacího programu 68-42-N/04 Bezpečnostně právní činnost. Studium je realizováno jako tříleté kombinované vzdělávání, přednostně určené pro policisty zařazené ve službě pořádkové policie a službě železniční policie Policie ČR v 7. tarifní třídě. Dále se ke studiu mohou přihlásit příslušníci bezpečnostních sborů - Policie ČR, Hasičského záchranného sboru ČR, Úřadu pro zahraniční styky a informace, a také zaměstnanci Policie ČR, MV a resortních škol MV a ostatní zaměstnanci organizačních složek státu uvedených v § 35 odst. 3 vyhlášky č. 2/2006 Sb. vzdělávací program **Bezpečnostně právní činnost**. Vzdělávání je zakončeno absolutoriem z modulů (předmětů) trestní právo, správní právo, cizí jazyk a obhajobou

⁴⁹ Vyšší policejní škola Ministerstva vnitra pro kriminální policii, *Kvalifikační příprava* [online]. Dostupné na <http://10.201.37.12/kvalifikacni-priprava/ochrana-ui> [cit. 13. 3. 2014; 14:00]

⁵⁰ Vyšší policejní škola Ministerstva vnitra v Praze, *Kvalifikační kurzy* [online]. Dostupné na <http://www.spshr.mv.cz/> [cit. 13. 3. 2014; 11:30]

absolventské práce. Absolventi získají titul "diplomovaný specialista", s užívanou zkratkou "DiS"⁵¹ Uvedené studium bylo také otevřeno i na ostatních Vyšších policejních školách v Holešově, Pardubicích a v Praze. Vyšší policejní škola v Jihlavě pak nabízela studijní program Dopravně bezpečnostní činnost, který po reformě škol nabízí VPŠ MV v Praze.

Vyšší odborná škola SPŠ MV v Holešově nabízí také maturitní vzdělávání v oboru bezpečnostně právní činnost, ve čtyřletém studiu pro absolventy základních škol, které je ukončeno maturitní zkouškou. Absolventi mají možnost uplatnění ve všech složkách Policie ČR, mají možnost studia na vysokých školách nebo pracovat v jednotlivých institucích státní správy, bezpečnostních agenturách, v útvarech městských policií atd.

3.4 Policejní akademie

Policejní akademie České republiky se sídlem v Praze (dále jen PA ČR) je státní vysoká škola univerzitního typu, vůči které vykonává Ministerstvo vnitra ČR působnosti podle § 95 zákona o vysokých školách. PA ČR uskutečňuje v prezenční nebo kombinované formě bakalářský (Bc.), magisterský (Mgr.) a doktorský studijní program (Ph.D.). Studium v každém studijním programu je ukončeno soubornou státní zkouškou z vybraných předmětů a obhajobou bakalářské, diplomové nebo disertační práce. PA ČR se člení na Fakultu bezpečnostního managementu a Fakultu bezpečnostně právní. Obě fakulty mají sídlo shodné se sídlem PA ČR.

Na PA ČR mohou studovat nejen policisté ve služebním poměru, ale i zaměstnanci ministerstva vnitra a ostatních resortů, jejichž složky rovněž uskutečňují ochranu práva. Škola je otevřena i civilním uchazečům, kteří po dosažení středoškolského vzdělání mají zájem studovat na vysoké škole s bezpečnostně právní problematikou a zvládnou náročné přijímací řízení.

Absolventi PA ČR naleznou uplatnění v odpovídajících stupních řídicích funkcí a specializovaných profesí v resortu ministerstva vnitra, Policie ČR, v obecních a městských policiích, ve Vojenské policii, Celní správě, Bezpečnostní informační službě, Vězeňské službě, ale i v soukromých bezpečnostních službách. Civilní absolventi se po ukončení studia mohou ucházet o přijetí do služebního poměru u Policie ČR nebo se

⁵¹ VPŠ a SPŠ v Holešově – pracoviště Brno, *Vyšší odborné studium* [online]. Dostupné na <http://www.vpsmvbrno.cz/index.php?screen=vos> [cit. 21. 2. 2014; 19:40]

uplatní jako řídicí pracovníci a specialisté při zajišťování bezpečnosti ve veřejném a soukromém sektoru bezpečnostních služeb, v průmyslu, peněžnictví a v jiných hospodářských oborech. Uplatnění nacházejí také jako pracovníci úřadů státní správy a místní samosprávy.

Studijní programy dalšího vzdělávání, koncipované jako diverzifikovaný systém krátkodobých a dlouhodobých studijních forem, jsou permanentně inovovány v návaznosti na měnící se potřeby občanské společnosti, na aktuální i dlouhodobá bezpečnostní rizika, na problematiku Evropské unie a na kvalifikační potřeby policistů a zaměstnanců resortu ministerstva vnitra.⁵²

Závěrem teoretické části je nezbytné uvést, že firemní kultura Policie České republiky má své hluboké kořeny v dobách vzniku první republiky, kdy byl v roce 1920 přijat zákon č. 299/1920 Sb., o četnictvu, který navázal na tradice četnictva z dob Rakousko-uherské monarchie. Bezpečnostní složky tvořila státní policie, četnictvo a obecní policie. Tato struktura byla zachována i pod protektorátním vedením od září 1939 do konce druhé světové války. V roce 1945 byla nově formulována bezpečnostní politika státu, která vedla ke vzniku Sboru národní bezpečnosti. K završení těchto změn došlo v roce 1948, kdy byl přijat zákon č. 286/1948 Sb. o národní bezpečnosti. V rámci SNB působila nechvalně známá složka StB a VB. Po vzniku Československé federace ústavním zákonem č. 143/1968, byl posléze přijat zákon č. 40/1974 Sb. o Sboru národní bezpečnosti, který byl koncipován politicky, jeho hlavní prioritou, byla ochrana majetku v socialistickém vlastnictví. Porevoluční změny v roce 1989 pak nastartovaly moderní éru v bezpečnostní politice státu. Došlo ke zrušení StB a dne 15. Července roku 1991 vstoupil v platnost zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky.⁵³ Nálada ve společnosti vedla k rozhodnutí, kterým byla zrušena pořádková jednotka a její výstroj byla převezena do skladů. Nová politická garnitura si nepřipouštěla, že by snad někdy v demokratickém státě bylo ještě zapotřebí nasazení síly proti občanům. Lidské práva se skloňovala ve všech pádech, až si část společnosti přestala uvědomovat své povinnosti vůči právům ostatních. Když došlo v mladé křehké nově se rodící demokracii k fanouškovskému násilí na fotbalovém utkání, najednou vznikl nový problém, kdy policie zasahovala proti

⁵² Úvodní strana - Policejní akademie České republiky se sídlem v Praze [online]. Dostupné na http://www.polac.cz/g2/view.php?o_skole/index.html [cit. 24. 2. 2014; 19:10]

⁵³ Možný, J. *Reforma policie a její vliv na policejní školství*. Diplomová práce. Brno, UTB ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, 2011. Vedoucí práce: PhDr. Miroslav JŮZL, Ph.D.

výtržníkům bez patřičného vybavení. Najednou byly nastoleny nové otázky bezpečnosti, které byly vyřešeny přijetím nového zákona o policii, který vstoupil v platnost dne 1. ledna 2009 pod číslem 273/2008 Sb., kdy vznikly speciální pořádkové jednotky, které jsou nasazovány při plošném narušení veřejného pořádku. Významným úkolem policie vedle zajišťování veřejného pořádku a plnění úkolů v trestním řízení je i její zařazení do složek integrovaného záchranného systému, kdy byla policie v minulosti několikrát úspěšně nasazena při záchranných a likvidačních pracích při povodních. Svým nasazením si policie získala prestiž u občanů. Významný přínos do firemní kultury policie pak přineslo zavedení hodnocení managementu kvality modelu EFQM a commutity policing. Policejní práce se nově zaměřuje na službu občanovi. Tato nová strategie je podtržena i novým heslem, které se stává součástí označení policejních vozidel „*pomáhat a chránit*“. Později si toto heslo získalo sympatie jak u policistů, tak i u občanů. Policie se po roce 1989 vypracovala v moderní složku, kde došlo k celé řadě pozitivních změn v řízení, myšlení, managementu, přístupu k lidským právům a občanům. Došlo tak k napravení toho, co vlivem vedoucí úlohy KSČ a politizace SNB pošlapalo tradice formované v době první republiky. Policie jako moderní organizace nově formovala prvky učení, které zaměřuje na celoživotní vzdělávání, zavádí elektronický systém přenosu informací (např. interních aktů řízení), prezentací jednotlivých složek a útvarů (návody a metodické příručky, pomůcky pro výkon služby apod.) a systém vzdělávání ve vzdělávacích institucích. Nově byly do vzdělávání zavedeny prvky andragogiky. Do vzdělávání jsou zaváděny metody výuky formou řešení případových situací, modelové situace a praktická cvičení. Významnou roli zde hraje motivace k dalšímu vzdělávání, jejíž prvky jsou zakotveny v zákoně o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Po několika snahách reformovat policejní školství, zejména základní odborné přípravy, kdy došlo k nežádoucímu zkracování ZOP z dvanácti měsíců na devět a posléze dokonce na šest měsíců, kdy byly poníženy taxonomie vzdělávacích cílů a dokonce některé kompetence v profilu absolventa, došlo v září roku 2013 a poté v prosinci téhož roku ke spuštění pilotního programu nové dvanáctiměsíční ZOP s cílem, připravit pro výkon universálního policistu, který se následně bude vzdělávat dle náplně výkonu na služebním místě ve specializačních kurzech.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 EMPIRICKÝ VÝZKUM

4.1 Cíl výzkumu a hypotézy

Cílem výzkumu je analyzovat význam karierního řádu v motivaci k celoživotnímu vzdělávání příslušníků policie na základě vnitřní firemní kultury a možnosti karierního postupu.

Zjistit, která věková skupina policistů má větší zájem o další vzdělávání, jakou formu a obsah dalšího vzdělávání policisté upřednostňují a které faktory můžou jejich volbu ovlivňovat. Výzkum nám dále odpoví na otázku spokojenosti se služebním zařazením policistů.

Hypotéza č. 1

Mezi zájmem policistů o další vzdělávání a možností karierního postupu je pozitivní vztah. (2, 4, 6, 15, 17, 19, 20) – Hlavní Hypotéza

Hypotéza č. 2

Větší zájem o vzdělávání mají služebně mladší policisté, než déle sloužící policisté. (Jak dlouho sloužíte 3, 5, 15)

Hypotéza č. 3

Většina policistů upřednostňuje vzdělávání na školách zaměřených na policejní práci před jinými studijními obory. (7, 8, 9, 10, 12, 13, 18)

Hypotéza č. 4

Většina policistů preferuje studium na prestižní škole, před vzdáleností školy od místa bydliště. (11, 14)

Hypotéza č. 5

Policisté sloužící jedenáct a více let, jsou více spokojeni se svým služebním zařazením, než policisté sloužící méně jak deset let. (Jak dlouho sloužíte, 1)

4.2 Metoda výzkumu a výzkumný soubor

Pro výzkum jsem zvolil metodu kvantitativní, formou dotazníku, jejíž výhodou je větší počet respondentů a možnosti získání většího množství dat.

Dotazník byl zpracován tak, aby nám dokázal odpovědět na cíle výzkumu a na stanovené hypotézy.

V úvodní části dotazníku jsem respondentům vysvětlil účel a cíl dotazníku, přičemž byli vyzváni, aby odpověděli na všechny otázky a svobodně vyjádřili svůj názor. Byli seznámeni se způsobem jeho vyplnění s důrazem na to, že dotazník je anonymní, a jeho výsledky budou využity pouze k výzkumným účelům ke zpracování diplomové práce.

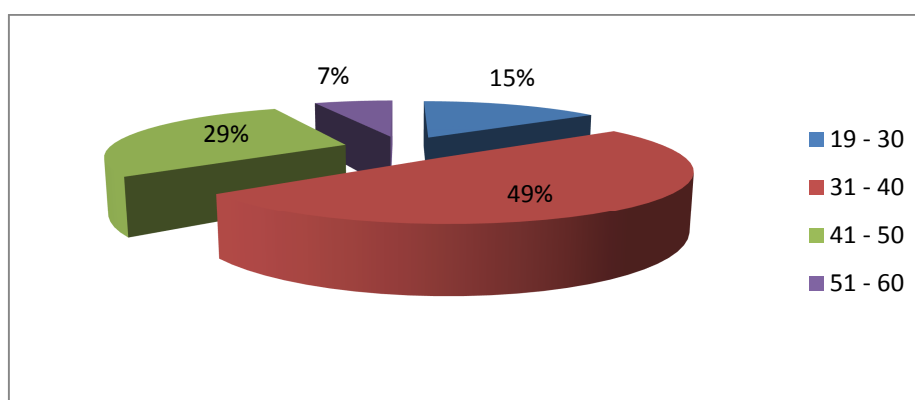
Pro větší validitu dotazníku byly do úvodní části zařazeny faktografické otázky (věk, pohlaví, délka služby a služební zařazení), které jsou nedílnou součástí výzkumu.

Skladba účastníků výzkumu:

Respondenti byli vybráni z řad příslušníků Policie České republiky (dále jen policisté) všech věkových kategorií, s rozdílnou délkou výkonu služby a služebním zařazením, zejména ze základních útvarů (obvodní oddělení, dopravní inspektoráty, dálniční oddělení) a ze vzdělávacích institucí Školících policejních středisek a Policejních škol. Mezi respondenty nechybí ani vedoucí pracovníci nižšího a středního managementu. Vzhledem k tomu, že jsem oslovil část respondentů i elektronickou cestou, jsou odpovědi shromážděny z různých koutů republiky. Výzkumu se tak účastnilo 105 respondentů.

4.3 Vyhodnocení výzkumu

Složení respondentů podle věku

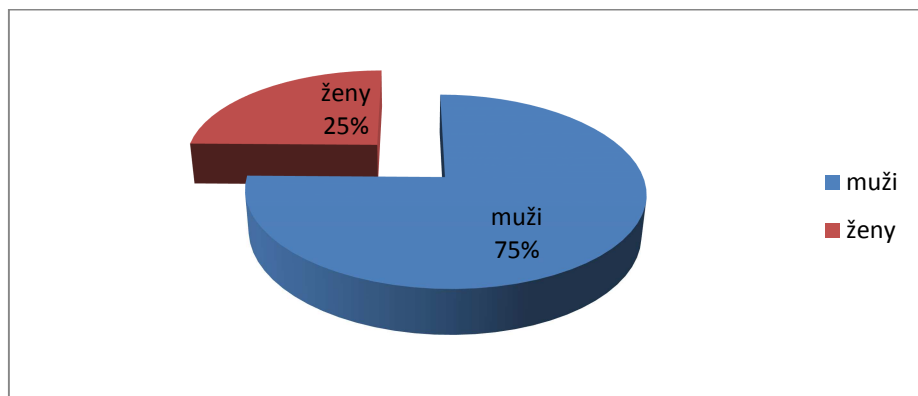


Graf č. 1 složení respondentů podle věku

Zpracoval: autor.

Z grafu lze vyčíst, že nejvíce respondentů je ve věku od 31 do 40 let. K policii může nastoupit uchazeč po dovršení věku 18 let, s tím, že musí mít ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. Toho většina uchazečů dosáhne nejdříve ve věku 19 let. Vzhledem

k tomu, že asi 10 respondentů bylo ze základní odborné přípravy z Vyšší a střední Policejní školy v Holešově – pracoviště Brno, podařilo se zachytit i názory tak mladých respondentů tzv. nováčků. Složení respondentů ve věku 19-30 let 16 (15%), 31-40 let 52 (49%), 41-50 let 30 (29%), 51-60 let 7 (7%). V závorkách je vždy uváděna relativní četnost.



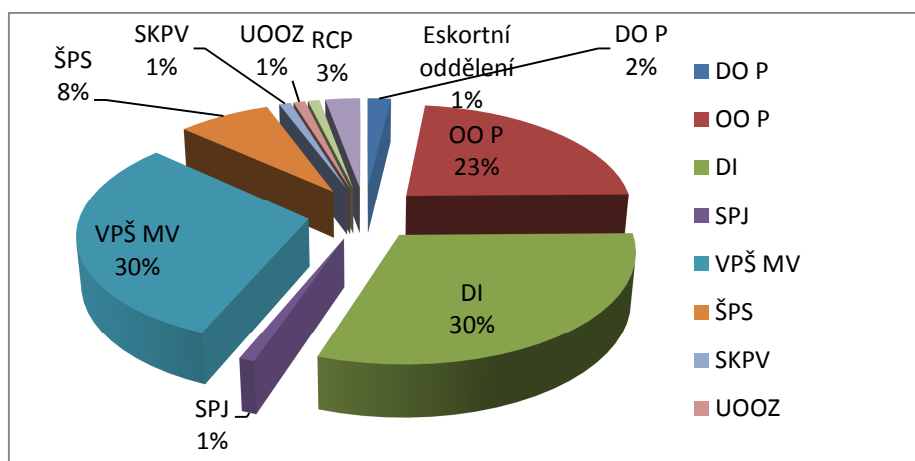
Graf č. 2 složení respondentů podle pohlaví

Zpracoval: autor.

Odpoověď na tuto otázku dokresluje rozložení respondentů podle pohlaví. Zda má významný vliv na skladbu pohlaví rozdělení rolí ve společnosti na základě genderových stereotypů, nebo policejní práce více přitahuje muže, nebylo předmětem výzkumu. Před rokem 1989, byly k policii (ke sboru národní bezpečnosti) také přijímány ženy, které však většinou prováděli administrativní činnosti, případně zpracování správních agent jako např. evidence obyvatel, řidičů, cestovních dokladů apod. V přímém výkonu služby však jejich přítomnost nebyla běžně zaznamenávána. Po roce 1989 se postupně nábor žen k policii, ale i k dalším bezpečnostním složkám stal běžnou praxí. Z grafu je již patrné jejich poměrně vysoké zastoupení, které je tvořeno většinou ženami s délkou služby do 10 let. Výzkumu se účastnilo 26 (25%) žen a 79 (75%) mužů.

(40%), nám ukazuje na skutečnost, že nastavení karierního řádu je vedle ostatních motivačních faktorů významným motivačním prvkem. Při nástupu k policii musí policista splňovat minimální stupeň vzdělání střední s maturitní zkouškou, od služební hodnosti komisař v 7. platové třídě musí policista splňovat minimální stupeň vzdělání vyšší odborné nebo vysokoškolské v bakalářském studijním programu, od 8. platové třídy ve služební hodnosti vrchní komisař je to už vysokoškolské v bakalářském studijním programu a od 9. platové třídy ve služební hodnosti rada vysokoškolské v magisterském studijním programu. Vzhledem k tomu, že dosažené vzdělání je podmínkou k účasti ve výběrovém řízení, policisté si jej doplňují nebo zvyšují před účastí ve výběrovém řízení do vyšší hodnosti.

Složení respondentů podle místa služebního zařazení

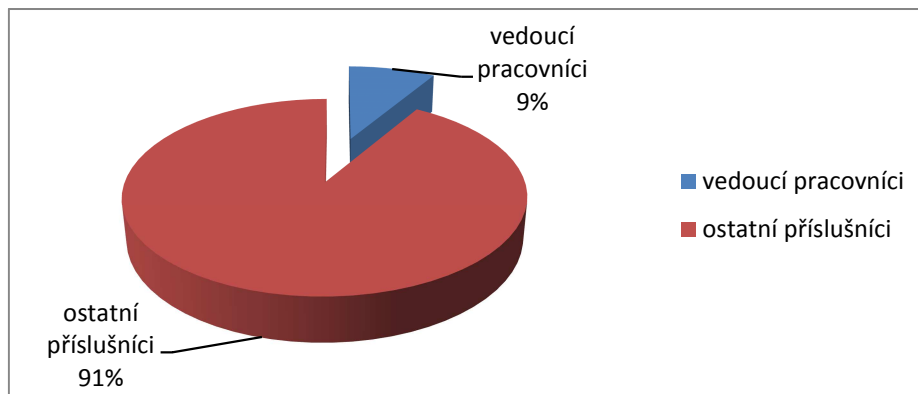


Graf č. 5 složení respondentů podle místa služebního zařazení

Zpracoval: autor.

DO P (Dálniční oddělení Policie ČR) 2 (2%), OO P (Obvodní oddělení Policie ČR) 24 (23%), DI (Dopravní inspektorát) 32 (30%), SPJ (Speciální pořádková jednotka) 1 (1%), VPŠ MV (Vyšší policejní škola Ministerstva vnitra) 32 (30%), ŠPS (Školní policejní středisko) 8 (8%), SKPV (Služba kriminální policie a vyšetřování) 1 (1%), UOOZ (Útvar pro odhalování organizovaného zločinu) 1 (1%), Eskortní oddělení 1 (1%), RCP (Referát cizinecké policie) 3 (3%) respondentů.

Zastoupení pracovníků ve vedoucích funkcích



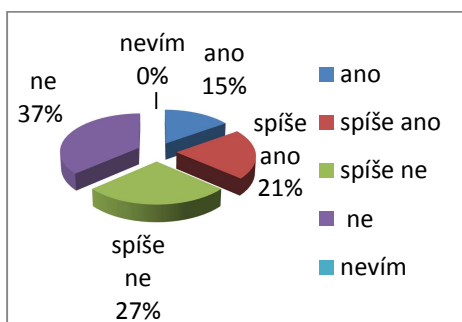
Graf č. 6 zastoupení pracovníků ve vedoucích funkcích

Zpracoval: autor.

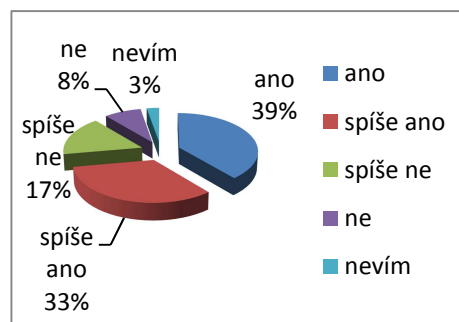
Výzkumu se účastnilo 9 (9%) pracovníků zastávajících funkci v nižším a středním managementu a 96 (91%) ostatních příslušníků. Složení respondentů podle místa služebního zařazení a zastoupení pracovníků ve vedoucích funkcích nám dokládá patřičnou míru reliability (přesnosti a spolehlivosti), a to hlavně ve smyslu sběru dat, kdy tato byla získávána jak od policistů zařazených ve výkonných útvech, tak ve školských zařízeních, tak i zastoupení vedoucích pracovníků a vyššího managementu.

Otázka č. 1 Jste spokojen se svým současným služebním zařazením?

Mladší policisté (s délkou služby do 10 let)



starší policisté (s délkou služby nad 10 let)



Graf č. 7 spokojenost policistů se služebním zařazením

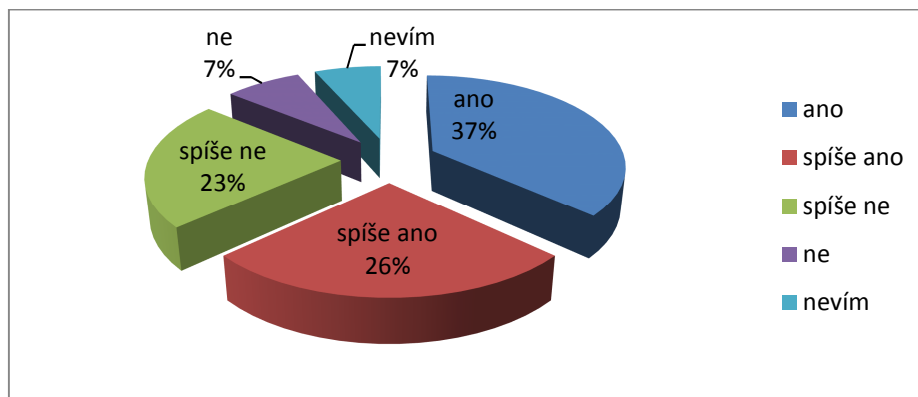
Zpracoval: autor.

Za služebně mladší policisty byla zvolena skupina policistů s délkou služby do deseti let (včetně), kteří tvoří 33 (32%) z celkového počtu respondentů. Druhou skupinu respondentů tvoří 72 (68%) policistů s délkou služby jedenáct a více let.

V první skupině odpovědělo 5 (15%) respondentů ANO, 7 (21%) respondentů spíše ANO, 9 (27%) spíše NE, 12 (37%) NE, žádný z respondentů nezvolil odpověď nevím.

Ve druhé skupině odpovědělo 28 (39%) respondentů ANO, 24 (34%) respondentů spíše ANO, 12 (17%) spíše NE, 6 (7%) NE a 2 (3%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 2 Máte zájem o další profesní růst s možností karierního postupu?



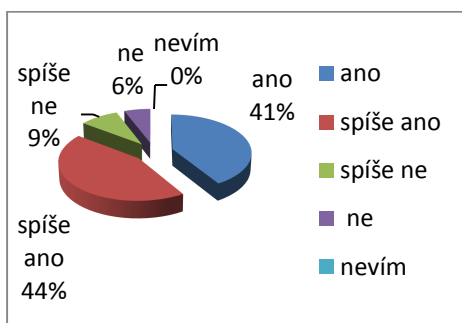
Graf č. 8 zájem o další profesní růst s možností karierního postupu

Zpracoval: autor.

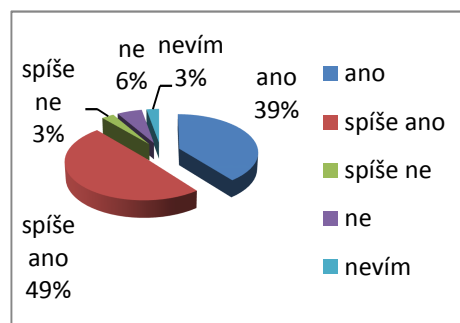
Na otázku č. 2 „Máte zájem o další profesní růst s možností karierního postupu?“ Odpovědělo 39 (37%) respondentů ANO, 28 (26%) respondentů spíše ANO, 24 (23%) spíše NE, 8 (7%) NE a 7 (7%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 3 „Cítíte potřebu dalšího vzdělávání?“

Mladší policisté (s délkou služby do 10 let)



starší policisté (s délkou služby nad 10 let)



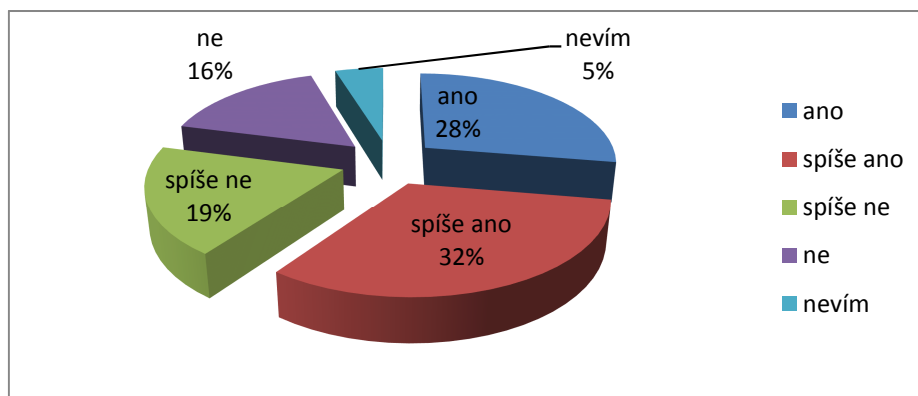
Graf č. 9 potřeba dalšího vzdělávání

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 3 „Cítíte potřebu dalšího vzdělávání?“ V první skupině odpovědělo 14 (41%) respondentů ANO, 15 (44%) respondentů spíše ANO, 3 (9%) spíše NE, 2 (6%) NE, žádný z respondentů ne zvolil odpověď nevím.

Ve druhé skupině odpovědělo 28 (39%) respondentů ANO, 35 (49%) respondentů spíše ANO, 2 (3%) spíše NE, 4 (6%) NE a 2 (3%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 4 „Je pro vás karierní postup dostatečnou motivací k dalšímu vzdělávání?“



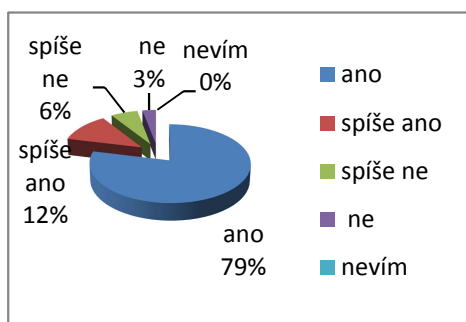
Graf č. 10 motivace k dalšímu vzdělávání

Zpracoval: autor.

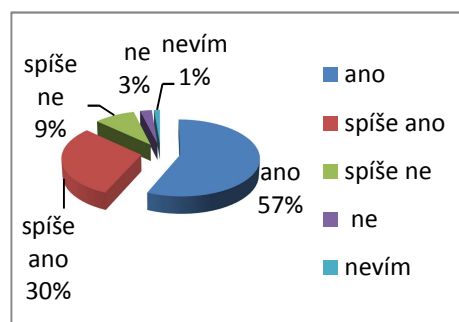
Na otázku č. 4 „Je pro vás karierní postup dostatečnou motivací k dalšímu vzdělávání?“ Odpovědělo 29 (28%) respondentů ANO, 34 (32%) respondentů spíše ANO, 20 (19%) spíše NE, 17 (16%) NE a 5 (5%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 5 „Máte zájem o účast v některém ze zdokonalovacích nebo specializačních kurzů?“

Mladší policisté (s délkou služby do 10 let)



starší policisté (s délkou služby nad 10 let)



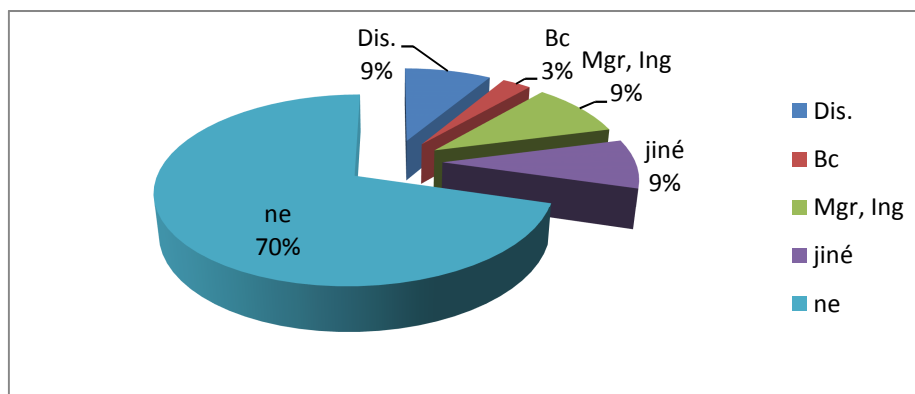
Graf č. 11 zájem o zdokonalovací nebo specializační kurzy

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 5 „Máte zájem o účast v některém ze zdokonalovacích nebo specializačních kurzů?“ V první skupině odpovědělo 26 (76%) respondentů ANO, 4 (12%) respondentů spíše ANO, 2 (6%) spíše NE, 1 (6%) NE, žádný z respondentů ne zvolil odpověď nevím.

Ve druhé skupině odpovědělo 43 (57%) respondentů ANO, 23 (30%) respondentů spíše ANO, 7 (9%) spíše NE, 2 (3%) NE a 1 (1%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 6 „Studujete v současné době na některé z uvedených škol?“

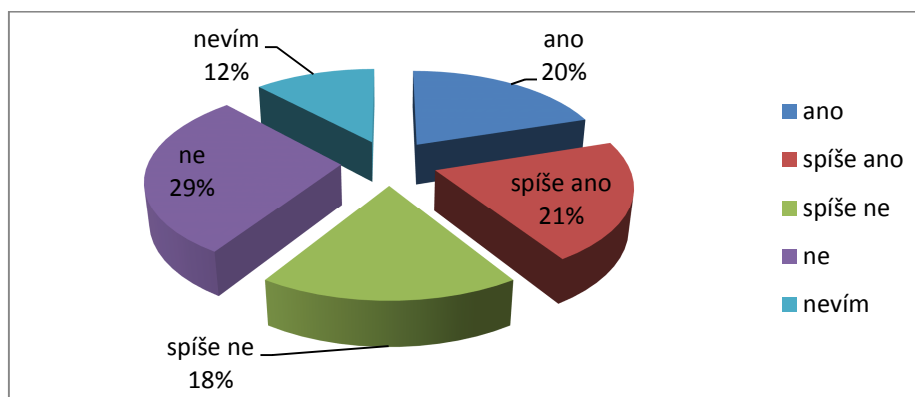


Graf č. 12 účast na pomaturitním studiu na VOŠ a VŠ

Zpracoval: autor.

V současné době na vyšší odborné škole (Dis.) studuje 9 (9%) respondentů, 3 (3%) studují na vysoké škole v bakalářský studijní program (Bc), 10 (9%) studuje na vysoké škole magisterský studijní program (Mgr., Ing.) 9 (9%) studuje na jiných typech škol, 74 (70%) respondentů v současnosti nestuduje.

Otázka č. 7 „Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit formu vzdělávání na vyšší odborné škole v rámci MV?“

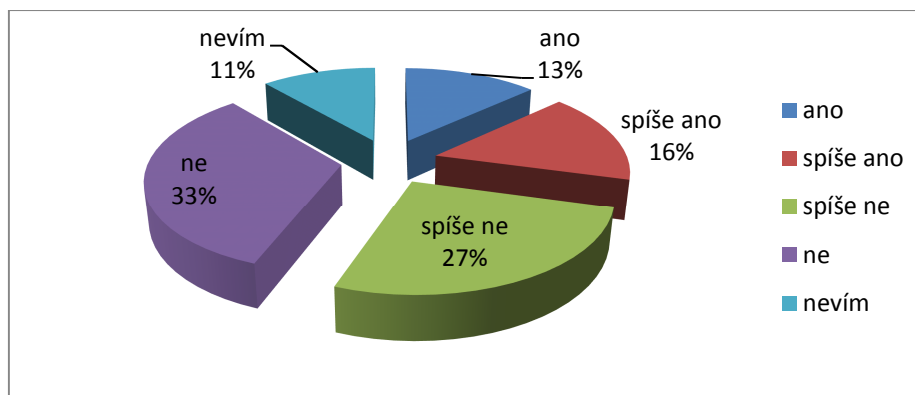


Graf č. 13 vliv karierního růstu na volbu formy vzdělávání (VOŠ v rámci MV)

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 7 „Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit formu vzdělávání na vyšší odborné škole v rámci MV?“ Odpovědělo 20 (20%) respondentů ANO, 21 (21%) respondentů spíše ANO, 18 (18%) spíše NE, 29 (29%) NE a 12 (12%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 8 „Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit formu vzdělávání na vyšší odborné škole mimo rezort MV?“

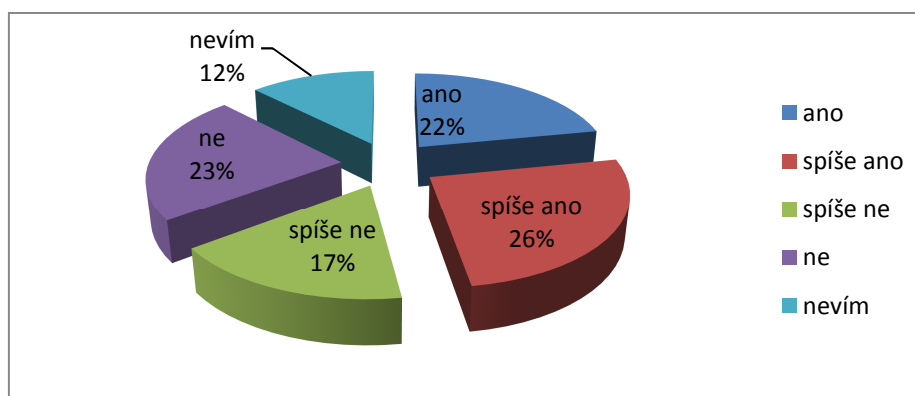


Graf č. 14 vliv karierního růstu na volbu formy vzdělávání (VOŠ mimo resort MV)

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 8 „Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit formu vzdělávání na vyšší odborné škole mimo rezort MV?“ Odpovědělo 14 (13%) respondentů ANO, 17 (16%) respondentů spíše ANO, 28 (27%) spíše NE, 35 (33%) NE a 12 (11%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 9 „Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit formu vzdělávání v resortu MV (Policejní akademii)?“

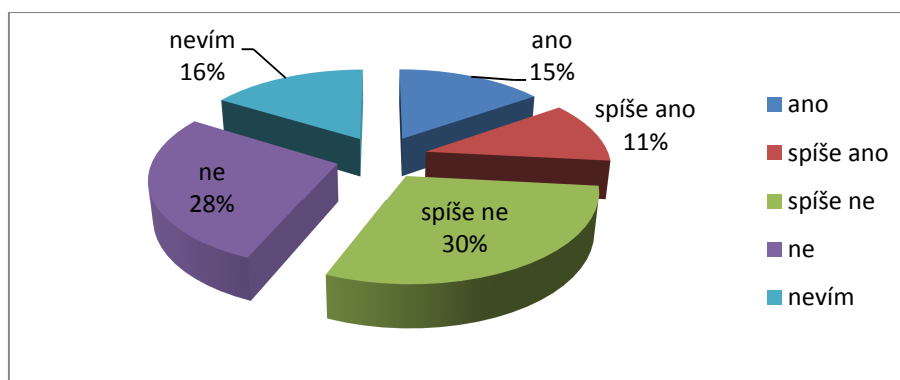


Graf č. 15 vliv karierního růstu na volbu formy vzdělávání (Policejní akademie)

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 9 „Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit formu vzdělávání na vysoké škole v rezortu MV (Policejní akademii)?“ Odpovědělo 23 (22%) respondentů ANO, 27 (26%) respondentů spíše ANO, 18 (17%) spíše NE, 24 (23%) NE a 13 (12%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 10 „Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit vzdělávání na vysoké škole mimo resort MV?“

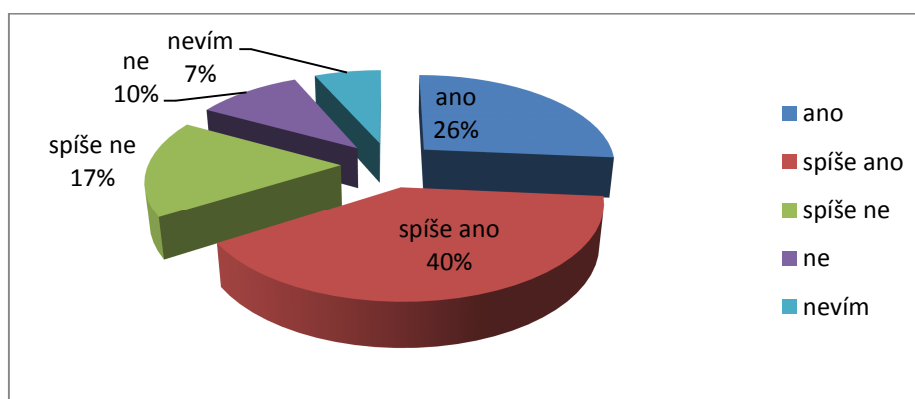


Graf č. 16 vliv karierního růstu na volbu formy vzdělávání (Mimo resort MV)

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 10 „Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit vzdělávání na vysoké škole mimo resort MV?“ Odpovědělo 16 (15%) respondentů ANO, 12 (11%) respondentů spíše ANO, 31 (30%) spíše NE, 29 (28%) NE a 17 (16%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 11 „Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující prestiž (jméno) školy?“

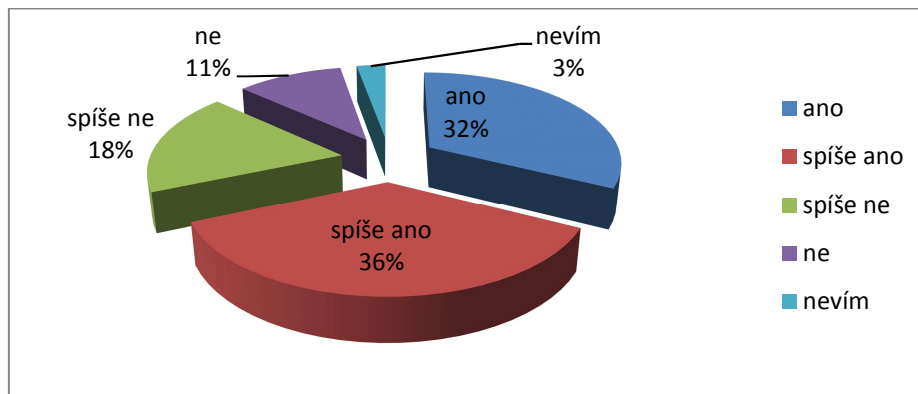


Graf č. 17 volba školy na základě prestiže školy či jména

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 11 „Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující prestiž (jméno) školy?“ Odpovědělo 28 (26%) respondentů ANO, 42 (40%) respondentů spíše ANO, 18 (17%) spíše NE, 11 (10%) NE a 7 (7%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 12 „Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující možnost využít dosaženého vzdělání na vašem služebním místě?“

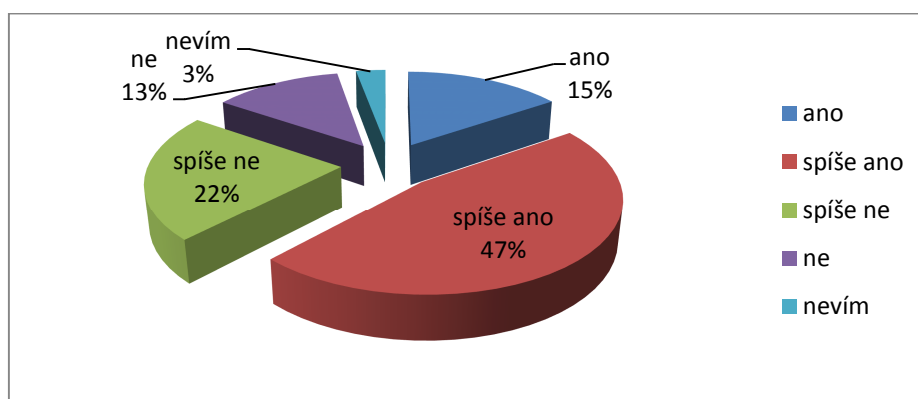


Graf č. 18 volba školy na základě možnosti využít dosaženého vzdělání na služebním místě

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 12 „Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující možnost využít dosaženého vzdělání na vašem služebním místě?“ Odpovědělo 34 (32%) respondentů ANO, 38 (36%) respondentů spíše ANO, 19 (18%) spíše NE, 11 (11%) NE a 3 (3%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 13 „Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující zaměření školy na policejní práci?“



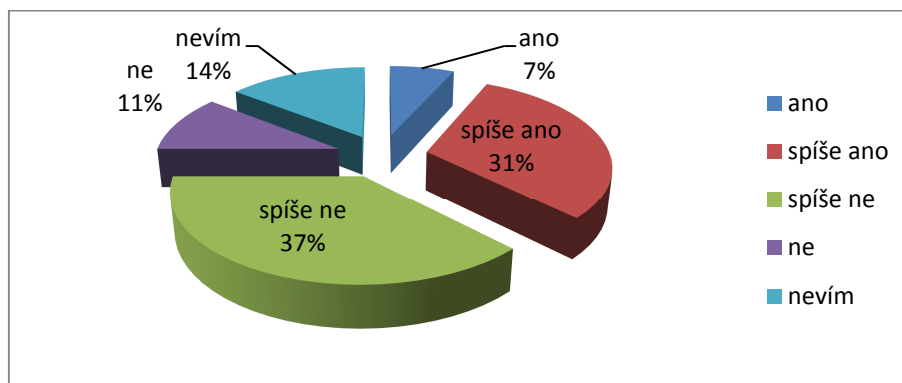
Graf č. 19 volba školy na základě zaměření na policejní práci

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 13 „Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující zaměření školy na policejní práci?“ Odpovědělo 16 (15%)

respondentů ANO, 48 (47%) respondentů spíše ANO, 23 (22%) spíše NE, 13 (13%) NE a 3 (3%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 14 „Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující vzdálenost školy od místa bydliště?“

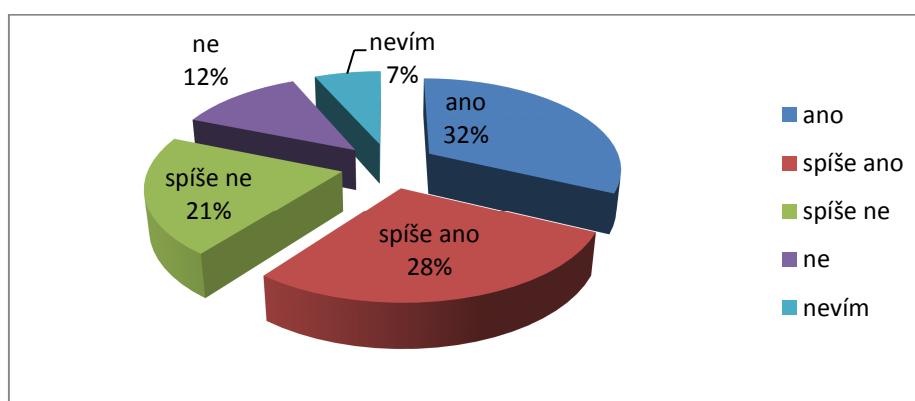


Graf č. 20 volba školy na základě vzdálenosti od místa bydliště

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 14 „Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující vzdálenost školy od místa bydliště?“ Odpovědělo 7 (7%) respondentů ANO, 32 (31%) respondentů spíše ANO, 39 (37%) spíše NE, 11 (11%) NE a 15 (14%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 15 „Jste přesvědčen(a) o tom, že vzdělávání vám v budoucnu pomůže ve vašem karierním postupu?“



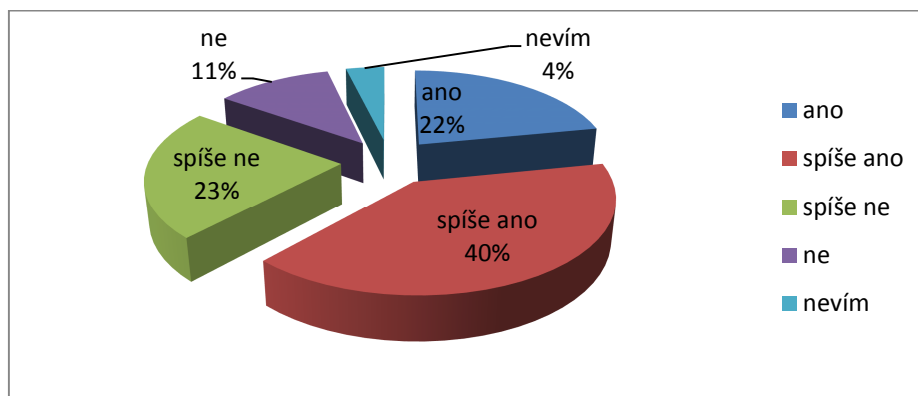
Graf č. 21 vliv vzdělávání na karierní postup

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 15. „Jste přesvědčen(a) o tom, že vzdělávání vám v budoucnu pomůže ve vašem karierním postupu?“ Odpovědělo 34 (32%) respondentů ANO, 30 (28%)

respondentů spíše ANO, 22 (21%) spíše NE, 13 (12%) NE a 7 (7%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 16 „Jste seznámen(a) s možnostmi vašeho dalšího profesního vzdělávání v rámci MV?“

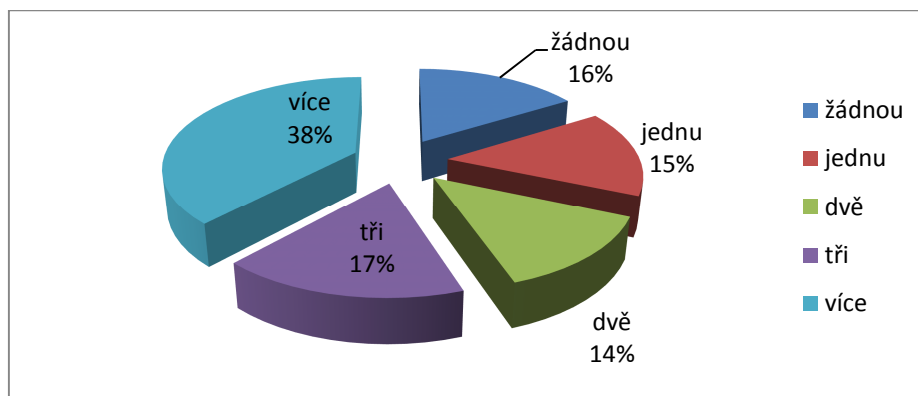


Graf č. 22 seznámení respondentů s možností dalšího profesního vzdělávání v rámci MV

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 16 „Jste seznámen(a) s možnostmi vašeho dalšího profesního vzdělávání v rámci MV?“ Odpovědělo 23 (22%) respondentů ANO, 42 (40%) respondentů spíše ANO, 24 (23%) spíše NE, 12 (11%) NE a 4 (4%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 17 „Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvoval(a) v policejních školách (s délkou kurzu min jeden týden) kromě ZOP?“



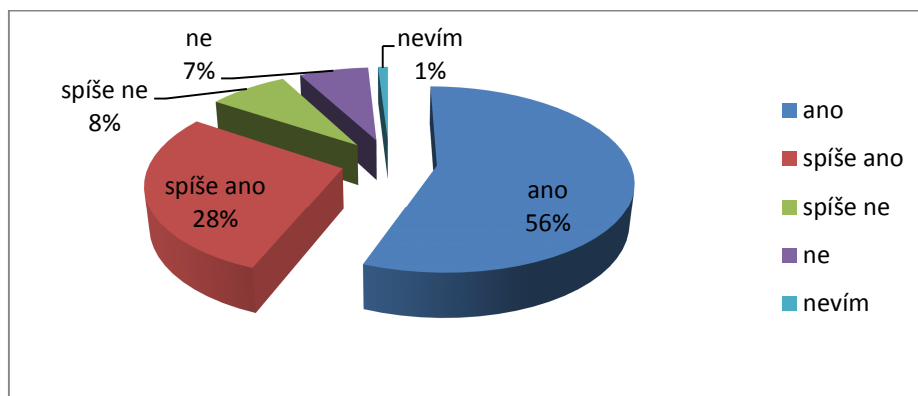
Graf č. 23 počet absolvovaných aktivit v policejních školách

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 17. „Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvoval(a) v policejních školách (s délkou kurzu min. jeden týden) kromě ZOP?“ Odpovědělo 17 (16%)

respondentů žádnou, 16 (15%) respondentů jednu, 14 (14%) dvě, 18 (17%) tři a 40 (38%) respondentů odpovědělo více.

Otázka č. 18 „Myslíte si, že je pro vás absolvování dalšího rezortního vzdělávání přínosem pro výkon činnosti na vašem služebním místě?“

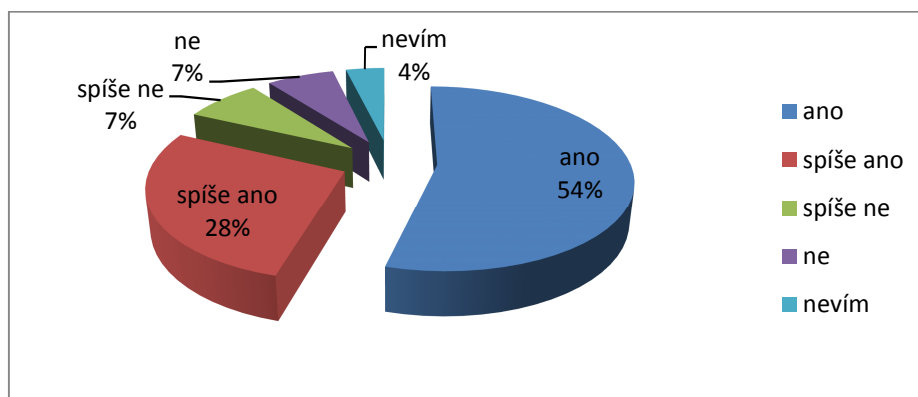


Graf č. 24 přínos absolvování dalšího rezortního vzdělávání pro výkon činnosti

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 18 „Myslíte si, že je pro vás absolvování dalšího rezortního vzdělávání přínosem pro výkon činnosti na vašem služebním místě?“ Odpovědělo 43 (41%) respondentů ANO, 40 (38%) respondentů spíše ANO, 13 (12%) spíše NE, 8 (8%) NE a 1 (1%) respondentů odpovědělo nevím.

Otázka č. 19 „Myslíte si, že pravidelné zdokonalovací kurzy (např. každých pět let) zaměřené na novelizace předpisů, zavádění nových poznatků a postupů do výkonu služby by bylo pro vás přínosem?“

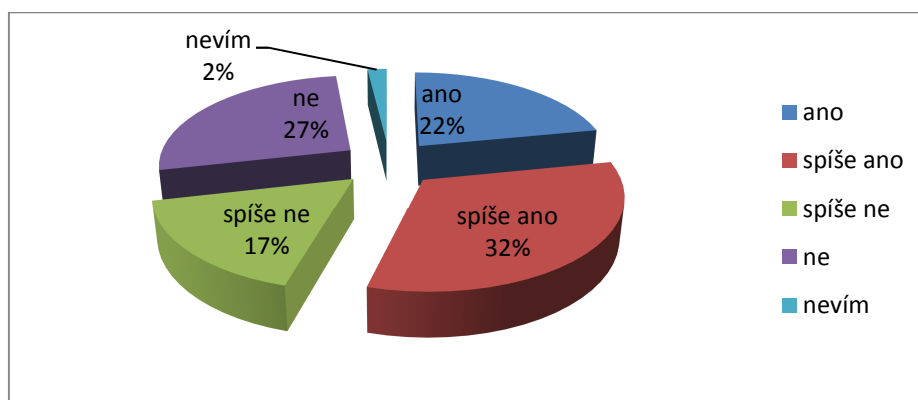


Graf č. 25 pravidelné zdokonalovací kurzy vnímané jako přínos pro výkon

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 19. „Myslíte si, že pravidelné zdokonalovací kurzy (např. každých pět let) zaměřené na novelizace předpisů, zavádění nových poznatků a postupů do výkonu služby by bylo pro vás přínosem?“ Odpovědělo 57 (54%) respondentů ANO, 29 (28%) respondentů spíše ANO, 8 (7%) spíše NE, 7 (7%) NE a 4 (3%) respondentů odpovědělo nevíím.

Otázka č. 20 „Je pro vás dosažení dobrého služebního hodnocení významným motivačním prvkem k dalšímu vzdělávání?“



Graf č. 26 dobré služební hodnocení jako motivační faktor k dalšímu vzdělávání

Zpracoval: autor.

Na otázku č. 20. „Je pro vás dosažení dobrého služebního hodnocení významným motivačním prvkem k dalšímu vzdělávání?“ Odpovědělo 23 (22%) respondentů ANO, 34 (32%) respondentů spíše ANO, 18 (17%) spíše NE, 28 (27%) NE a 2 (2%) respondentů odpovědělo nevíím.

4.4 Ověření hypotéz

Hypotéza č. 1

Mezi zájmem policistů o další vzdělávání a možností karierního postupu je pozitivní vztah

Na tuto hypotézu odpovídají otázky č. 2, 4, 6, 15, 16, 17, 19, 20 z dotazníku;

Na otázku č. 2 „Máte zájem o další profesní růst s možností karierního postupu?“ Odpovědělo 39 (37%) respondentů ANO, 28 (26%) respondentů spíše ANO.

Na otázku č. 4 „Je pro vás karierní postup dostatečnou motivací k dalšímu vzdělávání?“ Odpovědělo 29 (28%) respondentů ANO, 34 (32%) respondentů spíše ANO.

V současné době na vyšší odborné škole (Dis.) studuje 9 (9%) respondentů, 3 (3%) studují na vysoké škole v bakalářský studijní program (Bc), 10 (9%) studuje na vysoké škole magisterský studijní program (Mgr., Ing.) 9 (9%) studuje na jiných typech škol, 74 (70%) respondentů v současnosti nestuduje.

Na otázku č. 15. „Jste přesvědčen(a) o tom, že vzdělávání vám v budoucnu pomůže ve vašem karierním postupu?“ Odpovědělo 34 (32%) respondentů ANO, 30 (28%) respondentů spíše ANO.

Na otázku č. 17. „Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvoval(a) v policejních školách (s délkou kurzu min. jeden týden) kromě ZOP?“ Odpovědělo 17 (16%) respondentů žádnou, 16 (15%) respondentů jednu, 14 (14%) dvě, 18 (17%) tři a 40 (38%) respondentů odpovědělo více.

Na otázku č. 19. „Myslíte si, že pravidelné zdokonalovací kurzy (např. každých pět let) zaměřené na novelizace předpisů, zavádění nových poznatků a postupů do výkonu služby by bylo pro vás přínosem?“ Odpovědělo 57 (54%) respondentů ANO, 29 (28%) respondentů spíše ANO.

Na otázku č. 20. „Je pro vás dosažení dobrého služebního hodnocení významným motivačním prvkem k dalšímu vzdělávání?“ Odpovědělo 23 (22%) respondentů ANO, 34 (32%) respondentů spíše ANO.

Většina respondentů má zájem o další vzdělávání a profesní růst dle karierního řádu, možnost karierního postupu je motivuje k dalšímu vzdělávání, 64% respondentů má vyšší vzdělání než SŠ s maturitou, 40% má vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu. Další policisté v současné době studují na některém z typů vyšších odborných nebo vysokých škol. 60% respondentů je přesvědčeno, že vzdělávání jim v budoucnu pomůže v karierním postupu. O průběžném vzdělávání respondentů vypovídá odpověď na otázku č. 17, kdy pouze většina respondentů sloužících méně jak pět let odpověděli, že se neúčastnili žádné vzdělávací aktivity v délce trvání min. jeden týden a z celkového počtu respondentů to pak bylo 16%. Ostatní respondenti v závislosti na délce služby pak absolvovali více vzdělávacích aktivit jak jednu. Kromě těchto vzdělávacích aktivit však v policii neustále probíhá proces učení, ostatní formy vzdělávání, jako je průběžná příprava, instruktážně metodická zaměstnání jedno a více denní, pravidelné porady, studium předpisů v elektronickém informačním systému, se kterými je policista povinen se seznamovat a podobně. Dále by většina respondentů uvítala možnost účasti

každých pět let zdokonalovacího kurzu. Jedním z motivačních prvků k dalšímu vzdělávání je i dosažení dobrého služebního hodnocení. Současná reforma policejního vzdělávání počítá se zavedením pravidelných zdokonalovacích kurzů v pětiletých intervalech.⁵⁴

Hypotéza č. 1 byla výše uvedenými odpověďmi plně verifikována

Hypotéza č. 2

Větší zájem o vzdělávání mají služebně mladší policisté, než déle sloužící policisté.

Na tuto hypotézu odpovídají otázky č. 3 a 5 z dotazníku;

Vyhodnocení bylo provedeno s ohledem na délku služby. Za služebně mladší policisty byla zvolena skupina policistů s délkou služby do deseti let (včetně), kteří tvoří 32% z celkového počtu respondentů. Druhou skupinu respondentů tvoří 68% policistů s délkou služby nad jedenáct let.

Na otázku č. 3 „Cítíte potřebu dalšího vzdělávání?“ V první skupině odpovědělo 14 (41%) respondentů ANO, 15 (44%) respondentů spíše ANO.

Ve druhé skupině odpovědělo 28 (39%) respondentů ANO, 35 (49%) respondentů spíše ANO.

Na otázku č. 5 „Máte zájem o účast v některém ze zdokonalovacích nebo specializačních kurzů?“ V první skupině odpovědělo 26 (76%) respondentů ANO, 4 (12%) respondentů spíše ANO.

Ve druhé skupině odpovědělo 43 (57%) respondentů ANO, 23 (30%) respondentů spíše ANO.

V obou skupinách shodně odpověděla většina respondentů, že cítí potřebu dalšího vzdělávání a obě skupiny projevíly zájem o účast v některém ze zdokonalovacích kurzů. Tento zájem o další vzdělávání vzhledem k odpovědím na další otázky může souviset mimo jiné i s motivačními prvky nastolenými zákonem o služebním poměru, ale může i souviset s častými změnami a novelizacemi právních norem a i souvisejících interních předpisů.

⁵⁴ Instruktažně metodické zaměstnání k výuce dopravní služby v policejních školách Kryštofovy Hamry březen 2013

Hypotéza č. 2 byla falzifikována

Hypotéza č. 3

Většina policistů upřednostňuje vzdělávání na školách zaměřených na policejní práci před jinými studijními obory.

Na tuto hypotézu odpovídají otázky č. 7, 8, 9, 10, 12, 13, 18 z dotazníku;

Na otázku č. 7 „Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit formu vzdělávání na vyšší odborné škole v rámci MV?“ Odpovědělo 20 (20%) respondentů ANO, 21 (21%) respondentů spíše ANO.

Na otázku č. 8 „Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit formu vzdělávání na vyšší odborné škole mimo resort MV?“ Odpovědělo 14 (13%) respondentů ANO, 17 (16%) respondentů spíše ANO.

Na otázku č. 9 „Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit formu vzdělávání na vysoké škole v resortu MV (Policejní akademii)?“ Odpovědělo 23 (22%) respondentů ANO, 27 (26%) respondentů spíše ANO.

Na otázku č. 10 „Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit vzdělávání na vysoké škole mimo resort MV?“ Odpovědělo 16 (15%) respondentů ANO, 12 (11%) respondentů spíše ANO.

Na otázku č. 12 „Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující možnost využít dosaženého vzdělání na vašem služebním místě?“ Odpovědělo 34 (32%) respondentů ANO, 38 (36%) respondentů spíše ANO.

Na otázku č. 13 „Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující zaměření školy na policejní práci?“ Odpovědělo 16 (15%) respondentů ANO, 48 (47%) respondentů spíše ANO.

Na otázku č. 18 „Myslíte si, že je pro vás absolvování dalšího rezortního vzdělávání přínosem pro výkon činnosti na vašem služebním místě?“ Odpovědělo 43 (41%) respondentů ANO, 40 (38%) respondentů spíše ANO.

Většina respondentů se domnívá, že pro jejich karierní růst je lepší zvolit formu vzdělávání v rámci MV, případně studium na škole, která je zaměřena na policejní práci, aby mohli dosažené vzdělání využít na svém služebním místě, další vzdělávání vidí, jako přínosné pro výkon činnosti.

Hypotéza č. 3 byla výše uvedenými odpověďmi plně verifikována

Hypotéza č. 4

Většina policistů preferuje studium na prestižní škole, před vzdáleností školy od místa bydliště.

Na tuto hypotézu odpovídají otázky č. 11, 14 z dotazníku;

Na otázku č. 11 „Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující prestiž (jméno) školy?“ Odpovědělo 28 (26%) respondentů ANO, 42 (40%) respondentů spíše ANO.

Na otázku č. 14 „Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující vzdálenost školy od místa bydliště?“ Odpovědělo 7 (7%) respondentů ANO, 32 (31%) respondentů spíše ANO.

Z uvedených odpovědí lze jednoznačně konstatovat, že prestižní jméno školy je významným faktorem při rozhodnutí o škole a většina respondentů je preferuje. Vzdálenost školy od místa bydliště hraje podružnou roli.

Hypotéza č. 4 byla výše uvedenými odpověďmi plně verifikována

Hypotéza č. 5

Policisté sloužící jedenáct a více let, jsou více spokojeni se svým služebním zařazením, než policisté sloužící méně jak deset let.

Na tuto hypotézu odpovídá otázka č. 1 „Jste spokojen se svým současným služebním zařazením?“

Rovněž u otázky č. 1 bylo provedeno vyhodnocení s ohledem na délku služby. Za služebně mladší policisty byla zvolena skupina policistů s délkou služby do deseti let (včetně), kteří tvoří 31% z celkového počtu respondentů. Druhou skupinu respondentů tvoří 69% policistů s délkou služby nad jedenáct let.

Na otázku č. 1 v první skupině odpovědělo 5 (15%) respondentů ANO, 7 (21%) respondentů spíše ANO.

Ve druhé skupině odpovědělo 28 (39%) respondentů ANO, 24 (34%) respondentů spíše ANO.

Policisté sloužící méně než deset let v 36% hodnotí své dosavadní služební zařazení kladně a jsou s ním spokojeni. Policisté sloužících déle jak deset jsou se svým služebním zařazením spokojeni v 73%. Z toho plyne větší spokojenost se služebním zařazením u déle sloužících policistů, kteří již v době služebního poměru postoupili na služební místa ve vyšších hodnostech.

Hypotéza č. 5 byla plně verifikována

4.5 Diskuse a návrhy na opatření

Policisté jsou si vědomi, že neustálý proces učení je může udržet v pozicích, na kterých jsou zařazení, případně jim může pomoci k dalšímu kariernímu postupu. Proces učení je třeba zaměřit i na celoživotní vzdělávání probíhající ve vzdělávacích institucích i mimo ně. Karierní řád, který nastavil nový služební zákon, přímo počítá s průběžným vzděláváním pracovníků, k čemuž vytváří podmínky např. tím, že nastavuje pravidla pro čerpání služebního volna v nezbytně nutném rozsahu **k účasti na výběrovém řízení nebo k získání dalšího odborného požadavku** studiem ve škole nebo v kursu, které mu nebylo nařízeno služebním funkcionářem, nejdéle však na dobu 10 dnů v kalendářním roce, nebo **služební volno při studiu** v rozsahu stanoveném zákonem.⁵⁵

Zavedený systém hodnocení policisty motivuje nejen k učení, vzdělávání, ale i rozvíjení sebe sama po stránkách fyzické a psychické odolnosti, všestrannosti, podporuje v nich morální zásady, apeluje na etiku apod.

Z výzkumu plyne, že je třeba neustále podporovat vzdělávání, vytvářet k tomu podmínky, rozšířit možnosti vzdělávání, nabídkou kurzů, metodických zaměstnání apod. Z výzkumu je dostatečně odůvodněn závěr, že policisté jsou dostatečně motivováni k dalšímu vzdělávání. O motivaci k dalšímu postupu dle karierního řádu dále vypovídá i skutečnost, že většina policistů své další vzdělávání směřuje na vyšší odborné školy, případně na vysoké školy, kde je výuka zaměřena na policejní činnosti, případně volí studijní program, jehož obsah jim napomůže v jejich další práci u policie. Zde se pak nabízí studium v rámci Vyšších odborných škol MV a na Policejní akademii, případně na mimorezortních školách jako je např. Institutu Mezioborových studií v Brně, ve studijním programu Sociální pedagogika, kde studuje významné množství policistů, celníků, hasičů, příslušníků vězeňské služby či úředníků a pracovníků v sociální sféře.

⁵⁵ Zákon 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Stejně jako jsou motivováni policisté k dalšímu vzdělávání, je třeba vytvořit i podmínky pro vedoucí pracovníky, aby plně využívaly motivační prvky a měli dostatek prostoru pro zajištění výkonu služby tak, aby stanovené motivační prvky mohli plně využívat. Mám tím na mysli; vysílání pracovníků na vzdělávací akce a zároveň zajistit kvalitní výkon služby. Vybírat pro policisty takové vzdělávací akce, které pak pomohou zkvalitnit výkon služby na služebním místě, kde jsou policisté zařazeni, případně vzdělávání, které jim v budoucnosti pomůže v jejich karierním postupu.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo popsat znaky firemní kultury Policie České republiky a systém vzdělávání, v návaznosti na nový služební zákon, který zavádí nová pravidla karierního řádu a nově formuluje požadavky na vzdělání. Za pomoci výzkumu analyzovat motivaci k celoživotnímu vzdělávání příslušníků policie na základě vnitřní firemní kultury a možnosti karierního postupu podle zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Jak jsem již v úvodu uvedl, firemní kultura v Policii České republiky nedílnou součástí této organizace. Firemní kultura Policie české republiky má své kořeny již v dobách prvorepublikových. Tehdy se o bezpečnost starala policie a četnictvo po druhé světové válce byla ochrana veřejného pořádku svěřena sboru národní bezpečnosti. Přijetím zákona o Policii České republiky se začala psát nová éra policejního sboru. Firemní kultura byla tak zprvu formována zákonem o policii, zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, vládní bezpečnostní politikou a posléze zavedením systému EFQM, jehož cílem bylo posílit specifickou roli policie v moderním demokratickém státě, který je založen na právním řádu a rovnocenném výkonu státní moci a služby občanům. Systém podporuje společný přístup více organizací v České republice v boji se všemi formami trestné činnosti. Ve firemní kultuře je kladen důraz na řízení a vztahy v organizaci a její působení navenek. Přesto, že je policie převážně represivní složkou státu, klade velký důraz na prevenci, která se stala nedílnou součástí její práce. Jako nástroj pro preventivní činnost policie využívá prvky community policing, (což v překladu znamená služba veřejnosti), preventivní informační službu (PIS), např. formou besed s občany, starosty, pořádáním preventivních a informačních akcí, vydáváním návodů a informačních letáků jednotlivými složkami policie. Nelze zde zapomenout na činnost policejních škol, na různé informační kampaně ve sdělovacích prostředcích, nebo např. organizováním preventivních dopravně bezpečnostních akcí apod.

Aby se policie více přiblížila občanovi, byl zaveden projekt P 1000. Na služebnách vybudovány recepce, kde první styk s občany zajišťuje civilní zaměstnanec policie, který je vyškolen tak, aby mohl občanovi podat základní informace. Pokud se jedná o oznámení občana, pak recepční přivolává policistu, který se mu dále věnuje. Došlo tak oddělení vchodů pro občany a služebních vchodů pro zaměstnance. Vchodem pro zaměstnance se pak realizuje např. i předvedení předváděných, zajištěných, zadržených případně zatčených

osob apod., čímž je zamezeno setkávání bezúhonných občanů s podezřelými či pachateli protiprávních jednání.

V práci jsou popsány motivační prvky uvedené v zákoně o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, pravidla karierního řádu, služební hodnocení systém odměňování a resortního vzdělávání.

V oblasti policejního vzdělávání došlo k určitému posunu. Po redukci policejních škol se dostupnost k vzdělávání v rámci ministerstva vnitra značně omezila. Toto rozhodnutí, které bylo přijato na základě ekonomické situace státu, může mít v budoucnosti za následek zhoršení dostupnosti resortního vzdělávání (na základní odbornou přípravu, na odborné a specializační kurzy).

Pomocí výzkumu se podařilo vědecky analyzovat motivaci k celoživotnímu vzdělávání příslušníků policie na základě vnějších motivačních faktorů, které současně s možnostmi karierního postupu zavádí novým služební zákon. Vzhledem ke svému současnému služebnímu zařazení jsem do práce zapracoval poznatky z policejního školství. Práce ve své podstatě odpověděla na stanovený cíl a jsem přesvědčen, že se svým obsahem stane přínosnou nejen pro mne, ale i pro čtenáře, kteří se o problematiku celoživotního vzdělávání a firemní kulturu zajímají. Vzhledem k obšírnosti tématu, byla práce zaměřena na potřeby, možnosti a motivaci ke vzdělávání v rámci policie.

Závěrem práce se chci pozastavit nad motem, které celou práci uvádí;

„Každá společnost má takové zločince, jaké si zaslouží. Stejně tak platí, že každá společnost má takovou policii, jakou chce mít.“

Z těchto vět lze dovodit, to že policie pracuje v takových podmínkách, jaké ji společnost vytvoří například legislativou a ochotou podílet se na své bezpečnosti a případně i ochotě omezit svá práva.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Právní předpisy, zákony, vyhlášky, interní akty řízení

- [1] Pokyn č. 4 ředitele ředitelství pro řízení lidských zdrojů Policejního prezidia České republiky ze dne 2. února 2010, *kterým se upravuje používání metody Assessment Centre při výběrových řízeních v Policii České republiky*
- [2] Příloha č. 1 *Charakteristiky tarifních tříd příslušníků bezpečnostních sborů k zákonu č. 361/2003 Sb. - o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*
- [3] Příloha č. 1 k vyhlášce č. 433/2004 Sb., *kteřou se stanoví druh a vzor služebních medailí bezpečnostních sborů a důvody pro jejich udělení*
- [4] Zákon 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*
- [5] Zákon č. 273/2008 Sb. *o Policii České republiky*
- [6] Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009 *k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky*
- [7] Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009 *k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky; příloha č.1*

Knihy, syntetické práce a monografie

- [8] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. Vydání, Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 769 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [9] ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [10] BARTES F. Quality management, Řízení jakosti. Brno: Zdeněk Novotný 2005. 117 s. ISBN 80-7355-026-1
- [11] BARTOŠOVÁ, H. Management II, Základy, Vybrané metody a techniky. Praha: Policejní akademie České republiky 2005. 323 s. ISBN 80-7251-198-X
- [12] BARTOŠOVÁ, H. Management teorie a praxe policejní činnosti. 3.vyd. Praha: PA ČR, 1999. 201 s. učební text PA ČR. ISBN 80-7251-025-8.

- [13] GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů. vyd. Institut mezioborových studií Brno, 2008
101 s tisk Bonn Press
- [14] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 240
s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [15] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky. Praha:
Management přes, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Jiné zdroje

- [16] Reforma Policie České republiky, Koncepce celoživotního vzdělávání. MV: Odbor
vzdělávání a správy policejního školství, Praha, 3. července 2008. 26 s.
- [17] Školní vzdělávací program – Základní odborná příprava 2013, platný od 1. prosince
2013
- [18] Instruktažně metodické zaměstnání k výuce dopravní služby v policejních školách
Kryštofovy Hamry březen 2013

Elektronické zdroje

- [19] Vznik, omezení, hodnocení služebního poměru; [online]. Dostupné
<http://www.policie.cz/clanek/vznik-omezeni-hodnoceni-sluzebniho-pomeru.aspx>
[cit. 13. 2. 2014; 20:10]
- [20] Aleš Viktorin & Skupina podpory kvality MŘ PČR Ostrava, Community policing,
[online]. Dostupné na http://www.ov.sm/SPK/efqm/community_policing.html,
[cit. 4. 3. 2014, 16:10]
- [21] Model EFQM pro Policii České republiky, [online]. Dostupné na
<http://portal.pcr.cz/hledat/stranky/results.aspx?k=model%20efqm>,
[cit. 24. 2. 2014, 17:30]
- [22] Model EFQM pro Policii České republiky [online]. Dostupné na
<http://www.ks.jc/sekred/efqm/efqm.htm>, [cit. 3. 3. 2014; 8:40]
- [23] EFQM MODEL EXCELLENCE [online]. Dostupné na
http://www.mo.sc/data/efqm/co_to_je.htm [cit. 3. 3. 2014; 8:20]
- [24] Etika a morálka [online]. Dostupné na
<http://www.eapraha.cz/beran/docs/kr3s/etikauvod.pdf> [cit. 2. 3. 2014; 16:50]

- [25] 1Rozkaz policejního prezidenta ze dne 2. ledna 2009 o profesní etice Policie České republiky [online]. Dostupné na <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar/> [cit. 12. 3. 2014; 11:05]
- [26] Příloha č. 2 k RPP č. 1/2009 [online]. Dostupné na <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar/> [cit. 12. 3. 2014; 11:05]
- [27] Oddělení policejního vzdělávání, Systém policejního vzdělávání [online]. Dostupné na <http://web.mv.cz/ovsps/skoly.htm> [cit. 31. 1. 2014; 9:50]
- [28] Policie České republiky, Systém vzdělávání a výcvik policistů [online]. Dostupné na, <http://www.policie.cz/clanek/system-vzdelavani-a-vycvik-policistu-39.aspx> [cit. 1. 1. 2014; 19:00]
- [29] Oddělení policejního vzdělávání, Systém policejního vzdělávání [online]. Dostupné na <http://web.mv.cz/ovsps/skoly.htm> [cit. 31. 1. 2014; 9:50]
- [30] VPŠ a SPŠ MV v Holešově, informace o škole [online]. Dostupné na http://www.spshol.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=237&Itemid=58 [cit. 12. 3.2014; 14:30]
- [31] VPŠ a SPŠ v Holešově – pracoviště Brno, přehled vzdělávacích programů [online]. Dostupné na <http://www.vpsmvbrno.cz/index.php?screen=programy> [cit. 12. 3. 2014; 14:40]
- [32] VPŠ a SPŠ v Holešově – pracoviště Brno, Vyšší odborné studium [online]. Dostupné na <http://www.vpsmvbrno.cz/index.php?screen=vos> [cit. 21. 2. 2014; 19:40]
- [33] Úvodní strana - Policejní akademie České republiky se sídlem v Praze [online]. Dostupné na http://www.polac.cz/g2/view.php?o_skole/index.html [cit. 24. 2. 2014; 19:10]
- [34] Policie ČR, Systém vzdělávání a výcvik policistů [online]. Dostupné na <http://www.policie.cz/clanek/system-vzdelavani-a-vycvik-policistu-39.aspx> [cit. 1. 1. 2014; 19:00]
- [35] Úvodní stránka Policejní akademie České republiky se sídlem v Praze [online]. Dostupné na http://www.polac.cz/g2/view.php?o_skole/index.html [cit. 24.2.2014; 19.10]

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Assessment Centre
ČR	Česká republika
DO P	Dálniční oddělení policie.
HZS	Hasičský záchranný sbor
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
MV	Ministerstvo vnitra
OO P	Obvodní oddělení policie
PČR	Policie České republiky
RCP	Referát cizinecké policie
SPŠ	Střední policejní škola
SPJ	Speciální pořádková jednotka
ŠPS	Školní policejní středisko
UOOZ	Útvar pro odhalování organizovaného zločinu
VPŠ	Vyšší policejní škola
ZOP	Základní odborná příprava.

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBR. 1: DIMENZE KULTURY ORGANIZACE.....	14
OBR. 2: SCHÉMA ROZŠÍŘENÉ TŘISTAŠEDESÁTISTUPŇOVÉ	
HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ:	31

SEZNAM TABULEK

TABULKA Č. 1 ROZDÍL MEZI UČÍCÍ SE A TRADIČNÍ ORGANIZACÍ.....	20
TABULKA Č. 2 VZOR MEDAILÍ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY A HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ČESKÉ REPUBLIKY	40
TABULKA Č. 3 ROZDĚLENÍ DO MODULŮ I. ŠKOLNÍ ČÁST.....	46
TABULKA Č. 4 ROZDĚLENÍ DO MODULŮ II. ŠKOLNÍ ČÁST	47
TABULKA Č. 5 NÁVAZNOST MODULŮ – I. ŠKOLNÍ ČÁST.....	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Etický kodex Policie ČR

Příloha P II: Tabulka; Služební hodnost, minimální stupeň vzdělání, minimální doba trvání služebního poměru pro služební hodnost, tarifní třída a hodnostní označení

Příloha P III: Charakteristiky tarifních tříd příslušníků bezpečnostních sborů

Příloha P IV: Popis oblasti výkonu služby a pracovní výkonnosti oddělení

Příloha P V: Dotazník; Motivace k celoživotnímu vzdělávání příslušníků policie na základě vnitřní firemní kultury a možnosti karierního postupu.

Bibliografický záznam

VALÁŠEK, P. *Firemní kultura v učící se organizaci*. Diplomová práce. Brno, UTB ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, 2014 Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

PŘÍLOHA P I: ETICKÝ KODEX POLICIE ČR

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

1. Cílem Policie České republiky je

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

2. Základními hodnotami Policie České republiky jsou

- a) profesionalita,
- b) nestrannost,
- c) odpovědnost,
- d) ohleduplnost,
- e) bezúhonnost.

3. Závazkem Policie České republiky vůči společnosti je

- a) prosazovat zákony přiměřenými prostředky s maximální snahou o spolupráci s veřejností, státními a nestátními institucemi,
- b) chovat se důstojně a důvěryhodně, jednat se všemi lidmi slušně, korektně a s porozuměním a respektovat jejich důstojnost,
- c) uplatňovat rovný a korektní přístup ke každé osobě bez rozdílu, v souladu s respektováním kulturní a hodnotové odlišnosti příslušníků menšinových skupin všude tam, kde nedochází ke střetu se zákony,
- d) při výkonu služby jednat taktně, korektně a vhodně uplatňovat princip volného uvážení,
- e) používat donucovacích prostředků pouze v souladu se zákonem; nikdy nezacházet s žádnou osobou krutě, nehumánně ani ponižujícím způsobem,

- f) nést odpovědnost za každou osobu, která byla omezena Policií České republiky na osobní svobodě,
- g) zachovávat mlčenlivost o informacích zjištěných při služební činnosti,
- h) zásadně odmítat jakékoliv korupční jednání, netolerovat tuto protizákonnou činnost u jiných příslušníků Policie České republiky, odmítnout dary nebo jiné výhody, jejichž přijetím by mohlo dojít k ovlivnění výkonu služby,
- i) zásadně se vyhýbat jakémukoliv jednání, které by mohlo být střetem zájmů.

4. Závazkem vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky je

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

5. Osobním a profesionálním přístupem příslušníků Policie České republiky je

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

Každý příslušník Policie České republiky, který jedná v souladu se zákonem a Etickým kodexem Policie České republiky, si plně zaslouží úctu, respekt a podporu společnosti, jejíž bezpečnost chrání i s nasazením vlastního života.¹

Takto stanovená pravidla mají významný vliv na firemní kulturu zaměstnanců policie, na prezentaci policie a na její vnímání širokou veřejností. Takto stanovený etický kodex hraje významnou roli při formulování vztahů uvnitř organizace a její působení navenek.

„Výklad některých pojmů obsažených v Etickém kodexu Policie České republiky

¹ Rozkaz policejního prezidenta ze dne 2. ledna 2009 o profesní etice Policie České republiky [online]. Dostupné na <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar/> [cit. 12. 3. 2014; 11:05]

1. Střetem zájmů se rozumí jednání příslušníka policie, kterým

- a) dopustí, aby byl výkon služby ovlivněn jeho osobními postoji, názory nebo přesvědčením, pokud jsou v rozporu se zájmy služby,*
- b) došlo ke střetu zájmu služby s jeho osobními zájmy; tímto střetem se rozumí takové jednání, které ohrožuje důvěru v jeho nezaujatost, autoritu či profesionalitu nebo důvěru v policii,*
- c) využil svého postavení, pravomocí nebo informací, které se dozvěděl při výkonu služby, k získání neoprávněného prospěchu nebo výhody pro sebe nebo jinou fyzickou či právnickou osobu,*
- d) osobně vystupoval za fyzickou osobu, která není osobou blízkou či právnickou osobu vůči státu, státní nebo převážně státem vlastněné právnické osobě v obchodních záležitostech,*
- e) by se odvolával na své služební postavení v záležitostech, které souvisejí s jeho osobními vztahy nebo soukromou činností,*
- f) by umožnil uvedení svého jména nebo vyobrazení k reklamním účelům za úplatu nebo za jiný majetkový prospěch,*
- g) by přijal dar či výhodu od osoby, pokud by došlo k ohrožení nebo zpochybnění řádného výkonu služby,*
- h) by hájil jiný zájem, pokud by byl v rozporu se zájmem policie, poškozoval její dobré jméno nebo ohrožoval její apolitičnost.*

2. Rovným a korektním přístupem se rozumí uplatňování rovnosti a korektnosti ke každému bez rozdílu, což může být v kontaktu s představiteli zejména národnostních a etnických menšin naplněno pouze respektem k jejich odlišnosti. Toto respektování odlišností v žádném případě neznamená zvýšenou toleranci k nezákonnému jednání členů těchto menšin. Naopak vyžaduje pozitivní snahu pochopit tuto odlišnost kulturních hodnot a vzorců jednání, na jejichž základě může být příslušník menšiny odsuzován, vylučován, omezován či obecně diskriminován, ať již přímo či nepřímo, pokud z jeho strany nedochází k porušení zákona. Pouze při respektu policie k odlišnosti členů minorit může být dosaženo deklarované rovnosti přístupu bez rozdílu.“²

² Příloha č. 2 k RPP č. 1/2009 [online]. Dostupné na <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar/> [cit. 12. 3. 2014; 11:05]

**PŘÍLOHA P II: SLUŽEBNÍ HODNOST, MINIMÁLNÍ STUPEŇ
VZDĚLÁNÍ, MINIMÁLNÍ DOBA TRVÁNÍ SLUŽEBNÍHO POMĚRU
PRO SLUŽEBNÍ HODNOST, TARIFNÍ TŘÍDA A HODNOSTNÍ
OZNAČENÍ**

Služební hodnost	Hodnostní označení		Minimální stupeň vzdělání	Doba trvání služebního poměru	Tarifní třída
	příslušník	vedoucí příslušník			
referent*	rotný	---	Střední nebo střední s výučním listem	---	1
vrchní referent	strážmistr	---	Střední s maturitní zkouškou	---	2
asistent	nadstrážmistr	---	Střední s maturitní zkouškou	---	3
vrchní asistent	podpraporčík	---	Střední s maturitní zkouškou	2 roky	4
inspektor	praporčík	nadpraporčík	Střední s maturitní zkouškou	3 roky	5
vrchní inspektor	nadpraporčík	podporučík	Střední s maturitní zkouškou	5 let	6
komisař	poručík	nadporučík	Vyšší odborné (Dis.) nebo vysokoškolské v bakalářském studijním programu	6 let	7
vrchní komisař	kapitán	major	vysokoškolské v bakalářském studijním programu	7 let	8
rada	podplukovník	plukovník	vysokoškolské v magisterském studijním programu	9 let	9
vrchní rada	---	plukovník	vysokoškolské v magisterském studijním programu	10 let	10
Vrchní státní rada	---	plukovník	vysokoškolské v magisterském studijním programu	12 let	11

* do služební hodnosti referent jsou zařazováni pouze příslušníci HZS ČR

Zdroj: § 7,8 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

PŘÍLOHA P III: CHARAKTERISTIKY TARIFNÍCH TŘÍD PŘÍSLUŠNÍKŮ BEZPEČNOSTNÍCH SBORŮ

1. tarifní třída; služební hodnost referent

Stejnorodé, přesně vymezené činnosti s rámcovým zadáním a s přesně vymezenými výstupy, s větší možností volby různých postupů a rámcovými návaznostmi na další procesy, kde jsou předmětem činnosti ucelené systémy s vnitřním řádem mnoha vzájemně provázaných prvků s případnými dílčími vazbami na malý okruh dalších systémů. Zvýšené psychické nároky vyplývající ze samostatného řešení úkolů, kde jsou převážně zastoupeny konkrétní jevy a procesy různorodějšího charakteru s nároky na dlouhodobější paměť, dílčí představivost a předvídatelnost, schopnost srovnávání, pozornost a operativnost. Přesné smyslové rozlišování drobných detailů.

2. tarifní třída; služební hodnost vrchní referent

Různorodé, rámcově vymezené činnosti se zadáním podle obvyklých postupů, se stanovenými výstupy, postupy a značnými vazbami na další procesy (dále jen "odborné činnosti"), kde jsou předmětem ucelené samostatné systémy s případným členěním na dílčí subsystémy a s vazbami na další systémy. Zvýšené psychické nároky vyplývající ze samostatného řešení úkolů s různorodými konkrétními jevy a procesy a s nároky na představivost a předvídatelnost, schopnost srovnávání, pozornost a operativnost. Značná smyslová náročnost.

3. tarifní třída; služební hodnost asistent

Odborné činnosti, kde jsou předmětem komplexní systémy s vnitřním členěním na ucelené subsystémy s úzkými vazbami na další systémy a s dalším vnitřním členěním. Vedení jednoduchých agend s jednotlivými prvky systému, malým rozsahem působnosti a omezenými vazbami na další agendy, vedení soustavy podkladové dokumentace spojené s vyhledáváním (bez analýzy), dokumentováním, šetřením, prošetřováním. Psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení úkolů, kde jsou rovnoměrně zastoupeny konkrétní a abstraktní jevy a procesy různorodého charakteru. Nároky na aplikační schopnosti a přizpůsobivost různým podmínkám, na logické myšlení a určitou představivost (dále jen "mírně zvýšená psychická námaha"). Vysoká náročnost na identifikaci velmi malých detailů, znaků nebo jiných zrakově důležitých informací

a zvýšené nároky na vestibulární aparát (dále jen "vysoká smyslová a neuropsychická zátěž").

4. tarifní třída; služební hodnost vrchní asistent

Zajišťování širokého souboru činností s rámcově stanovenými vstupy, způsobem vykonávání a vymezenými výstupy, které jsou organickou součástí širších procesů (dále jen "odborné specializované činnosti"), kde jsou předmětem činnosti samostatné komplexní systémy složené ze samostatných sourodých systémů. Zajišťování uceleného souhrnu služebních úkolů (dále jen "služební agenda") ve věcně stejně zaměřené části úseku činnosti bezpečnostního sboru (dále jen "obor služby") s vymezenou územní působností nižšího stupně. S výkonem služby je spojena mírně zvýšená psychická námaha a vysoká smyslová a neuropsychická zátěž.

5. tarifní třída; služební hodnost inspektor

Zajišťování komplexu činností s obecně vymezenými vstupy, rámcově stanovenými výstupy, značnou variantností způsobu řešení a postupů a specifickými vazbami na široký okruh procesů (dále jen "systémové činnosti"), kde jsou předmětem činnosti komplexní systémy složené ze samostatných různorodých systémů se zásadními určujícími vnitřními a vnějšími vazbami, například složité služební agendy organizačních složek bezpečnostních sborů s vymezenou územní působností s rozsáhlými vnitřními a vnějšími vazbami na další obory služby nebo služební agendy organizačních složek bezpečnostních sborů s celostátní působností. Zvýšená psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení soustavy úkolů, kde jsou více zastoupeny abstraktní jevy a procesy, s nároky na poznávání, chápání a interpretaci jevů a procesů. Vysoké nároky na paměť, flexibilitu, schopnosti analýzy, syntézy a obecného srovnávání (dále jen "zvýšená psychická námaha"). Vysoké nároky na vestibulární aparát a mimořádná zátěž nervové soustavy (dále jen "mimořádná smyslová a neuropsychická zátěž").

6. tarifní třída; služební hodnost vrchní inspektor

Systémové činnosti, kde je předmětem služební agenda bezpečnostních sborů s danými jednoznačnými vztahy k ostatním agendám, průběhem a způsobem provádění nebo služební agenda organizačních složek bezpečnostních sborů s celostátní působností s rozsáhlými vnitřními a vnějšími vazbami na další agendy a s dopady na široké skupiny obyvatelstva. Činnosti s nespécifikovanými vstupy, způsoby řešení a velmi rámcově vymezenými výstupy s velmi širokými vazbami na další procesy (dále jen

"systémové specializované činnosti") v oborech služby organizačních složek bezpečnostních sborů s územně vymezenou působností. S výkonem služby je spojena zvýšená psychická námaha, případně mimořádná smyslová a neuropsychická zátěž služebních úkolů.

7. tarifní třída; služební hodnost komisař

Systémové činnosti, kde je předmětem služební agenda bezpečnostních sborů nebo obor služby organizačních složek bezpečnostních sborů s celostátní působností. Systémové specializované činnosti v oborech služby organizačních složek s územní působností s rozsáhlým vnitřním členěním a s četnými vazbami na další služební obory a zasahujících do mnoha věcných a právních oblastí. S výkonem služebních úkolů je spojena značná psychická námaha vyplývající z velké složitosti kognitivních procesů a vyššího stupně abstraktního myšlení, představivosti, generalizace a z nutnosti rozhodování podle různých kritérií (dále jen "značná psychická námaha").

8. tarifní třída; služební hodnost vrchní komisař

Činnosti s nespécifikovanými vstupy, způsoby řešení a velmi rámcově vymezenými výstupy s velmi širokými vazbami na další procesy v oborech služby bezpečnostních sborů s celostátní působností nebo v oborech služby s územně vymezenou působností s rozsáhlým vnitřním členěním na specializované obory služby a s četnými vazbami na další obory služby a zasahující do mnoha věcných a právních oblastí nebo se zvláště obtížnými podmínkami pro plnění úkolů celospolečenského významu včetně koordinace a sjednocování postupu organizačních složek bezpečnostních sborů s územně vymezenou působností při výkonu daného oboru služby. Systémové činnosti ve specializovaných oborech služby nebo ve služebních agendách bezpečnostních sborů zasahujících do různých věcných a právních oblastí nebo jinak věcně a organizačně složitých služebních agendách se zásadními vazbami na další obory služby. S výkonem služby je spojena značná psychická námaha.

9. tarifní třída; služební hodnost rada

Koncepce dlouhodobého vývoje bezpečnostních sborů nebo koncepce specializovaných oborů bezpečnostních sborů s rozsáhlým vnitřním členěním a právně a věcně složitou problematikou. Systémové specializované činnosti ve specializovaných oborech služby při zajišťování vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku. Koordinace výkonu služeb při zajišťování vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku s rozsáhlou územní

působností nebo výkonu služby specializovaných útvarů s celostátní působností. Vysoká psychická námaha vyplývající z vysokých nároků na tvůrčí myšlení. Hledání nových postupů a způsobů řešení netradičním způsobem. Přenos a aplikace metod a způsobů z jiných odvětví a oblastí. Rozhodování v rámci značně kombinovatelných, spíše abstraktních a různorodých jevů a procesů z různých odvětví a oborů (dále jen "vysoká psychická námaha").

10. tarifní třída; služební hodnost vrchní rada

Koncepce dlouhodobého vývoje bezpečnostních sborů s rozsáhlým vnitřním členěním na specializované obory a s širokými vazbami na jiné celospolečenské systémy předurčující konání nejširších skupin dalších osob v zásadních oblastech nebo specializovaných služeb při zajišťování vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku. Koordinace výkonu služeb při zajišťování vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku s rozsáhlou územní působností včetně řízení a koordinace uzavírání dohod s příslušnými územními celky sousedních států.

S výkonem služby je spojena vysoká psychická námaha.

11. tarifní třída; služební hodnost vrchní státní rada

Stanovování koncepce dlouhodobého vývoje vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku České republiky včetně systémové koordinace s mezinárodními a nadnárodními systémy. Velmi vysoká psychická námaha vyplývající z vysokých nároků na tvůrčí myšlení ve vysoce abstraktní rovině při značné variabilitě a kombinovatelnosti procesů a jevů a na schopnosti nekonvenčního systémového nazírání v nejširších souvislostech.³

³ Příl. 1 Charakteristiky tarifních tříd příslušníků bezpečnostních sborů k zákonu č. 361/2003 Sb. – o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

PŘÍLOHA P IV: POPIS OBLASTI VÝKONU SLUŽBY A PRACOVNÍ VÝKONNOSTI ODDĚLENÍ

Popis oblasti výkonu služby a pracovní výkonnosti oddělení:

Sebevzdělávání – policista nebo zaměstnanec se zaměřuje na zdokonalování právních předpisů (zákon o služebním poměru, zákoník práce, zákon o policii) a interních aktů řízení potřebných k výkonu služby nebo práce. Upevňuje si získané znalosti a dovednosti. Nabyté vědomosti aplikuje do praxe, předává informace kolegům. Projevuje zájem o další sebevzdělávání, přebírá znalosti od zkušenějších kolegů.

Nadstandard: vyhledává odborné kurzy a má zájem o jejich absolvování, např. jazykové kurzy- I. II. III. stupně, odborné semináře, školení, práce na PC. Zdokonaluje se v oblasti práva, personalistiky, managementu. Iniciativně vyhledává a studuje rozsudky a nálezy, právní stanoviska, odborné publikace apod.

Organizační schopnosti - dokáže si úkoly a práci rozdělit podle důležitosti, naléhavé a neodkladné úkoly plní hned. V případě nečekaných situací nebo události dokáže včas a kvalitně sjednat nápravu.

Nadstandard: zvládá zorganizovat poradu, školení, semináře. Organizační schopnosti uplatňuje i při jednání s více klienty, kterým poskytuje odbornou a metodickou pomoc.

Odbornost – ovládá právní předpisy (zejména zákon o služebním poměru a prováděcí předpisy, zákoník práce, zákon o policii), interní akty řízení související s výkonem služby nebo práce. Kvalitně poskytuje odbornou a metodickou pomoc. Ovládá práci na PC – minimálně Microsoft Office, ASPI. Kvalitně, správně a včas vypracovává odborná stanoviska, odpovědi na dotazy, zpracovává podklady pro rozhodnutí služebního funkcionáře ve věcech služebního poměru nebo ve věcech kázeňských. Podílí se na zpracování interních aktu řízení, zpracovává připomínky k návrhu zákonů, IAŘ a podobně. V případě potřeby se zúčastňuje výběrových řízení jako člen komise.

Nadstandard: ovládá i jiné právní předpisy, než ty, které používá při výkonu služby nebo práce (např. správní řád, OSŘ, SŘS, občanský zákoník, obchodní zákoník), včetně prováděcích předpisů a interních aktů řízení. Dokáže vyhledat a poskytnout specifické informace pro klienta, velmi dobře se orientuje v organizaci a základních činnostech policie apod.

Řízení - vyplňuje se pouze u vedoucích policistů nebo zaměstnanců.

Reprezentace policie - svým jednáním, vyjadřováním a vystupováním jak na pracovišti, tak v soukromém životě dělá policii reklamu. Na pracoviště chodí slušně a vkusně oblečený. Při jednání nebo vystupování dokonale dodržuje pravidla slušného chování a etiku projevu.

Nadstandard: Z chování a vystupování je zjevná úcta ke klientovi, k policii je loajální, snaží se o zlepšování image policie. Dbá na dokonalost projevu, vystupování a vyjadřování s klientem nebo při poradách, přednáškách nebo seminářích.

Odolnost vůči zátěži - působí vyrovnaně v komunikaci s klienty, zvládá stresové situace. Zátěžové situace nemají vliv na kvalitu práce. Nevykazuje známky korupčního jednání. Nereaguje podrážděně. Zvládá enormní nápor práce nebo úkolů, nepodléhá panice.

Nadstandard: časový stres zvládá organizačními opatřeními, je schopen rozpoznat priority a postupně řeší uložené úkoly. Kvalitně zpracovává uložené úkoly při nedostatku času.

Tělesná příprava - hodnocení se provede, pokud se policista do doby zpracování hodnocení zúčastnil zkoušky tělesné zdatnosti a pokud požadavky na fyzickou způsobilost přímo ovlivňují výkon služby. Neprovádí se u zaměstnanců.

Střelecká, taktická a služební příprava - hodnocení se provede, pokud se policista do doby zpracování hodnocení zúčastnil střelecké, taktické a služební přípravy a pokud požadavky na policistu v této oblasti přímo ovlivňují výkon služby. Neprovádí se u zaměstnanců.

Odpovědnost za majetek státu svěřený policii - vyplňuje se pouze u policistů a zaměstnanců, kteří mají podle funkční náplně odpovědnost za hospodaření s materiálem, rozpočtovými prostředky a zúčtovatelnými tiskopisy.

Odpovědnost za vykonanou službu nebo za vykonanou činnost - dodržuje a plně využívá pracovní dobu a pracovní prostředky. Přistupuje ke službě nebo k práci s plnou odpovědností, je spolehlivý, dodržuje právní předpisy vztahující se k práci, nejedná v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele. Úkoly plní samostatně, včas a kvalitně, je si vědom rozsahu vlastní odpovědnosti. Dokáže si stanovit priority, postupně realizuje konkrétní činnosti.

Nadstandard: v případě potřeby pracuje i nad rámec doby služby nebo doby výkonu práce. Pracuje samostatně, konzultace vyžaduje v ojedinělých a složitých případech.

Za opakované udělení odměny za příkladné plnění služebních úkolů v hodnoceném období se vyznačí minimálně bod 2. Za jedno udělení odměny za příkladné plnění služebních úkolů v hodnoceném období se vyznačí minimálně bod 3.

Ochota a iniciativa - ochotně přijímá uložené úkoly, v případě osobního nebo telefonického jednání vytváří u klienta pocit, že je tady pro něj. V rámci svých kompetencí se snaží klientovi pomoci, odborně a metodicky usměrnit, doporučí mu vhodný postup. Rád pomůže a poradí kolegům, předává zkušenosti kolegům.

Nadstandard: nabízí různé náměty na zkvalitnění služby nebo výkonu práce. Přichází s novými nápady a postupy, které jsou potřebné a realizovatelné na pracovišti, inovační přístupy, originalita nápadů.

Schopnost týmové práce nebo služby - v rámci plnění služebních nebo pracovních úkolů se aktivně podílí na plnění úkolů v týmu, je přínosný pro tým. Dokáže se přizpůsobit tempu a výkonnosti ostatním členům týmu, je vnímavý k názorům a postojům jiných, schopnost empatie a spolupráce.

Nadstandard: V týmu je vůdčí osobností. Konzultuje s ostatními členy týmu a je schopen přijmout i jiný názor a myšlenku. Konstruktivně se podílí na řešení problému v týmu. Dokáže správně definovat problém, navrhuje opatření nebo postupy možného řešení, je přínosem pro tým.

Komunikace - při telefonickém nebo osobním kontaktu má profesionální přístup, dokáže formulovat své myšlenky, správně a pohotově argumentuje. Dodržuje pravidla zdvořilosti, bere ohled na příjemce informace. Vyjadřuje se jasně, stručně a srozumitelně, je trpělivý ke klientovi, umí naslouchat, přijímá kompromisy. Rozumí a respektuje názory ostatních.

Nadstandard: je vstřícný i k nadstandardním požadavkům klienta. Neoprávněné požadavky dokáže odmítnout a právně zdůvodnit, navrhne správný postup řešení.

Schopnost rozhodování - je schopen konat realistická a uvážlivá rozhodnutí. Rozhoduje se přiměřeně rychle vzhledem k charakteru problému. V případě řešení nečekaných událostí nebo situací hledá možnost jak je vyřešit. Nevyhýbá se odpovědnosti za rozhodnutí.

Nadstandard: dokáže efektivně stanovit priority, systémově řeší úkoly a problémy. Dokáže předvídat komplikace a je schopen učinit systémové preventivní opatření, zvažuje všechny okolnosti. Nevyhýbá se odpovědnosti za rozhodnutí.

Sebeovládání - ke klientům, ale i jiným osobám se chová slušně, zdvořile a taktně. Dokáže se ovládat, konflikty řeší v klidu a s nadhledem, nenechá se vyprovokovat. Neprojevují se u hodnoceného známky arogance, neuráží a neponižuje kolegy, klienty apod.

Nadstandard: v nestandardních situacích dokáže zvládnout negativní emoce, ovládá a v praxi uplatňuje techniku sebekontroly.

Schopnost získat autoritu - působí kompetentně, člověk na správném místě. Dokáže si získat svým profesionálním přístupem přirozený respekt a autoritu. Neměnný postoj ke svému názoru, je vnímavý k názorům a postojům jiných, schopnost empatie a spolupráce.

Nadstandard: myšlenky a názory dokáže prosadit vhodnou formou.

Respekt vůči nadřízeným - Při jednání s nadřízeným jedná otevřeně, nebojí se říct svůj názor, umí přijmout oprávněnou kritiku a přiznat chybu, neskáče do řeči. Dokáže akceptovat názor nadřízeného, i když se s ním plně neztotožňuje.

Nadstandard: rozdílné názory prezentuje vhodným způsobem, má svůj návrh řešení.

Splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením – vyplní se v případě, že hodnocený byl již v minulosti hodnocen, tzn. byly mu uloženy úkoly.

Administrativní dovednosti - písemný projev a stylistické dovednosti jsou na požadované úrovni. Dokáže dát informaci logickou strukturu – úvod, hlavní část a závěr. Dodržuje spisový a skartační řád. Ovládá systém ETR, popřípadě EKIS II. Odesílá emailem zpracované odpovědi nebo stanoviska, popřípadě připomínky nebo interní akty řízení. Disponuje znalostí programů výpočetní techniky, zejména Microsoft Office, internet.

Nadstandard: dokáže provádět různé úpravy textu podle požadavků, disponuje znalostí i jiných programů výpočetní techniky – např. Power Point.

Stanovení oblastí, které budou mít zásadní vliv na hodnocení: Pro oddělení právních služeb jsou pro kvalitní výkon služby nebo práce prioritní oblasti:

- sebevzdělávání
- odbornost
- reprezentace policie
- odolnost vůči zátěži
- odpovědnost za službu nebo za vykonanou činnost
- komunikace
- administrativní dovednosti

V těchto oblastech musí být úroveň výkonu služby nebo práce v pásmu standardu, aby závěr hodnocení mohl být minimálně v pásmu „dosahuje dobrých výsledků“.⁴

⁴ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky; příloha č. 1

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK; MOTIVACE K CELOŽIVOTNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE NA ZÁKLADĚ VNITŘNÍ FIREMNÍ KULTURY A MOŽNOSTI KARIERNÍHO POSTUPU.

Dobrý den vážené kolegyně, kolegové.

Jmenuji se Petr Valášek a chci Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Jeho vyplnění Vám zabere pouze pár minut. Dotazník je podkladem pro výzkum praktické části diplomové práce, ve které se zabývám motivací policistů k dalšímu odbornému vzdělávání. Je určen pro příslušníky Policie ČR.

Cílem dotazníku je, abyste vyjádřili svůj názor, který bude sloužit jako relevantní podklad pro výzkum. Odpovězte prosím na všechny otázky. Může se stát, že se budete těžko rozhodovat, jakou odpověď máte zvolit. Přesto otázku nevynechávejte, ale zvolte tu odpověď, která se nejvíce blíží vašemu názoru.

Prosím Vás o vyjádření svobodného názoru na kladené otázky. Jde o zcela anonymní dotazník, jehož výsledky budou využity pouze k výzkumným účelům.

U faktografických otázek v záhlaví vyberte prosím vhodné kategorie. U otázky kolik je Vám let, uveďte číslovku. U otázky 1-20 zvolte tu odpověď, která se nejvíce blíží vašemu názoru. Zvolené odpovědi zakroužkujte nebo označte křížkem – v případě elektronické vyznačte tučně nebo červeně. Pokud zvolíte možnost odpovědi jiné tak uveďte.

Dotazník je možno zaslat elektronicky na adresu vala.sek@tiscali.cz, nebo možno doručit (kurýrem) na adresu: Petr Valášek VPŠ a SPŠ MV v Holešově Pracoviště Brno, Horní 21, 690 00 Brno.

Předem Vám děkuji za Váš čas.

Petr Valášek

Dotazník:

Kolik je vám let? (uveďte číslovku)

Zakroužkujte nebo označte křížkem – v případě elektronické vyznačte tučně nebo červeně.

Jak dlouho sloužíte u policie?

Méně než pět let	5 až 10 let	11 až 20 let	21 až 30 let	více jak 30 let
------------------	-------------	--------------	--------------	-----------------

Jsem muž

Jsem žena

Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

SŠ s maturitou	Vyšší odborné (dis.)	VŠ ukončené Bc.	VŠ (Mgr., Ing.)
----------------	----------------------	-----------------	-----------------

Vaše současné služební zařazení.

DO P	OO P	DI	SPJ	Jiné
------	------	----	-----	------

Pokud jiné tak uveďte kde

Jste vedoucí pracovník?

ano

ne

Otázka č. 1

Jste spokojen se svým současným služebním zařazením?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 2

Máte zájem o další profesní růst s možností karierního postupu?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 3

Cítíte potřebu dalšího vzdělávání?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 4

Je pro vás karierní postup dostatečnou motivací k dalšímu vzdělávání?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 5

Máte zájem o účast v některém ze zdokonalovacích nebo specializačních kurzů?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 6

Studujete v současné době na některé z uvedených škol?

Vyšší odborné studium (Dis.)	Vysoká škola bakalářský (Bc) studijní program	Vysoká škola magisterský studijní program	jiné	ne
------------------------------	---	---	------	----

Pokud jiné, tak uveďte:.....

Otázka č. 7

Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit formu vzdělávání na vyšší odborné škole v rámci MV?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 8

Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit formu vzdělávání na vyšší odborné škole mimo rezort MV?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 9

Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit formu vzdělávání na vysoké škole v rezortu MV (Policejní akademii)?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 10

Domníváte se, že pro váš karierní růst je lepší zvolit vzdělávání na vysoké škole mimo resort MV?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 11

Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující prestiž (jméno) školy?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 12

Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující možnost využít dosaženého vzdělání na vašem služebním místě?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 13

Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující zaměření školy na policejní práci?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 14

Pokud se rozhodnete pro studium na vysoké nebo vyšší odborné škole bude pro vás rozhodující vzdálenost školy od místa bydliště?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 15

Jste přesvědčen(a) o tom, že vzdělávání vám v budoucnu pomůže ve vašem karierním postupu?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 16

Jste seznámen(a) s možnostmi vašeho dalšího profesního vzdělávání v rámci MV?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 17

Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvoval(a) v policejních školách (s délkou kurzu min jeden týden) kromě ZOP?

žádnou	jednu	dvě	tři	více
--------	-------	-----	-----	------

Otázka č. 18

Myslíte si, že je pro vás absolvování dalšího rezortního vzdělávání přínosem pro výkon činnosti na vašem služebním místě?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 19

Myslíte si, že pravidelné zdokonalovací kurzy (např. každých pět let) zaměřené na novelizace předpisů, zavádění nových poznatků a postupů do výkonu služby by bylo pro vás přínosem?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Otázka č. 20

Je pro vás dosažení dobrého služebního hodnocení významným motivačním prvkem k dalšímu vzdělávání?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Petr Valášek