

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jindřich Novotný

Lidské zdroje v organizaci

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2015-2017

DIPLOMA THESIS

Jindřich Novotný

Human Resources in the Organization

Prague 2017

Diploma Thesis Work Supervisor: PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomové práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Plzni dne 5.2. 2017

Jindřich Novotný

Poděkování

Za odborné vedení diplomové práce a cenné připomínky chci poděkovat vedoucímu práce, PaedDr. Josefu Petráškovi

Anotace

Diplomová práce se zabývá efektivitou práce s lidskými zdroji v rámci Policie České republiky. V teoretické části představuje některé aktuální směry v managementu rozvoje lidských zdrojů, ukazuje specifika řízení Policie České republiky jako ozbrojeného sboru a komparuje způsob řízení lidských zdrojů v rámci Policie České republiky s teoretickými poznatky moderního managementu. Praktická část je věnovaná výzkumu pracovní spokojenosti zaměstnanců, realizovaném prostřednictvím dotazníkového šetření na Městském ředitelství policie Plzeň.

Klíčová slova

Age management, Angažovanost, Diverzity management, Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje, Městské ředitelství policie Plzeň, Policie České republiky, Pracovní spokojenost, Talent management.

Annotation

This diploma thesis deals with a work effectivity of the human resources in a scope of Czech Republic Police. The theoretical part introduces the actual trends of the human resources development management. There are presented an dministration of Czech Republic specifics as a posse and it compares a human resource management menthods of Czech Republic Policy with a theoretical knowledge of the modern management. The practical part is dedicated to the research of work satisfaction of employees, which was done through a survay by Police headquartes in Plzeň.

Keyword

Age management, Involvement, Diversity management, Regional Police Headquarters, City Police Headquartes in Plzeň, Czech Republic Police, Work Satisfaction, Talent Management.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 NOVÉ TRENDY V OBLASTI PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI.....	12
1.1 Význam lidských zdrojů a lidského kapitálu	12
1.2 Moderní řízení lidských zdrojů	14
1.2.1 Talent management.....	15
1.2.2 Diverzity management.....	17
1.2.3 Age management	19
1.2.4 Angažovanost (Engagement).....	20
1.3 Pracovní spokojenost zaměstnanců.....	21
2 POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY JAKO SOUČÁST STÁTNÍ SPRÁVY A VÝKONNÉ MOCI.....	26
2.1 Základní charakteristika Policie České republiky	27
2.2 Subjektivita Policie České republiky	29
2.3 Působnost a úkoly policie České republiky	30
2.4 Řízení Policie České republiky	32
2.5 Územní působnost krajských ředitelství	34
2.6 Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje se sídlem v Plzni.....	35
2.7 Městské ředitelství policie Plzeň.....	37
3 KOMPARACE NOVÝCH TRENDŮ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ S PRAXÍ V RÁMCI POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY S VYUŽITÍM PŘÍKLADU MĚSTSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE	39
3.1 Činnost policie jako veřejná služba.....	39
3.2 Metody získávání policistů	41
3.3 Policejní vzdělávání	43
3.4 Odměňování a zaměstnanecké benefity	46
3.5 Služební hodnocení a osobní rozvoj policistů.....	48
3.6 Firemní kultura v rámci policejních útvarů (týmová práce, angažovanost).....	50
PRAKTICKÁ ČÁST	52
4 VÝZKUM EFEKTIVITY PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI V RÁMCI MĚSTSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE PLZEŇ Z HLEDISKA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	52
4.1 Cíl práce	52
4.2 Formulace pracovních hypotéz	52
4.3 Charakteristika profesní skupiny policisté a zaměstnanci Policie	53
4.4 Charakteristika výzkumného souboru.....	54
4.5 Metodika výzkumu.....	55
4.6 Interpretace výsledků výzkumu	57
4.7 Diskuse.....	68
4.8 Shrnutí	71
ZÁVĚR	73

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	76
Seznam použité literatury	76
Článek	77
Zákony a interní akty řízení	77
Internetové zdroje	78
SEZNAM ZKRATEK	80
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Mottem policie České republiky je: „pomáhat a chránit“. Ve zkratce se tak vyjadřuje základní funkci policie ve společnosti – chránit zdraví a bezpečnost občanů, kteří si její služby jako daňoví poplatníci platí. Policie je ozbrojený sbor, jehož působnost a pravomoci jsou dány zákonem. Management (řízení) takovéto organizace má svoje specifika, ale zároveň respektuje všechny poznatky teorie moderního řízení, včetně efektivního řízení lidských zdrojů. Plně zde platí, že celkový výkon organizace je závislý na výkonnosti jejích zaměstnanců a na tom, jak dokážou nadřízení využít kompetencí svých podřízených, spojovat je v práci na společných projektech a využívat předností týmové práce. Vysokou výkonnost zaměstnanců ovlivňuje, jak společenská prestiž jejich povolání a tomu odpovídající odměňování, tak dobrá atmosféra na pracovišti, adekvátní firemní kultura a další faktory podmiňující pracovní spokojenost. Významnou roli zde hraje možnost dalšího vzdělávání a osobního rozvoje jakož i postup na kariérním žebříčku. Na pracovníky policie jsou kladeny vysoké nároky a požadavky na jejich kompetence jsou značné, fyzická zdatnost, odborné znalosti a nejrůznější dovednosti, znalost práce s informačními technologiemi, jazykové znalosti a mnohé další tzv. měkké kompetence především z oblasti komunikace. Dnešní policista musí disponovat určitými psychologickými schopnostmi jako je empatie, asertivita, umění vyjednávání, schopnost sebeovládání a sebeřízení, schopnost pracovat v týmu, kreativita apod. Předkládaná diplomová práce se zabývá efektivitou řízení lidských zdrojů v rámci Policie České republiky. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

První kapitola teoretické části se zabývá moderními trendy v oblasti řízení lidských zdrojů, které mají potencionální uplatnění i v rámci Policie České republiky. Zdůrazňuje souvislost mezi pracovní spokojeností zaměstnanců a pracovním výkonem. Ukazuje jako jednu z podmínek pracovní spokojenosti možnost profesního vzdělávání a kariérního růstu.

Druhá kapitola představuje Policii České republiky jako ozbrojený sbor zřízený státem za účelem ochrany zdraví a bezpečnosti občanů. Popisuje její působnost, organizační strukturu a základní úkoly ve společnosti.

Třetí kapitola komparuje nové trendy v oblasti práce s lidskými zdroji včetně Talent Managementu, Diverzity managementu, Age managementu a angažovanosti s praxí v rámci Policie ČR. Ukazuje význam angažovanosti, týmové práce a efektu synergie.

V rámci **praktické části** byl realizován výzkum názorů reflektujících pracovní spokojenost příslušníků a zaměstnanců Městského ředitelství policie Plzeň. Dotazníkové šetření proběhlo ve dnech 15. - 27.10 2016 a bylo osloveno 60 respondentů.

Metodika práce

Základní teoretické poznatky týkající se moderních trendů v oblasti práce s lidskými zdroji byly získány prostřednictvím literární rešerše z děl (světových a českých) představitelů moderního managementu uvedených v Seznamu informačních zdrojů-literatura. Informace ohledně Policie České republiky byly získány za využití obsahové analýzy z příslušných zákonů a interních dokumentů Policie ČR rovněž uvedených v Seznamu informačních zdrojů – interní dokumenty, jakož i z internetových stránek Policie České republiky (Seznam informačních zdrojů-internetové zdroje).

Výchozí metodou výzkumu pracovní spokojenosti zaměstnanců Městského oddělení policie Plzeň bylo dotazníkové šetření realizované ve dnech 15-27.10 2016. Dotazník byl distribuován v papírové podobě a obsahoval 20 otázek, z toho 17 otázek bylo uzavřených a tři otázky otevřené. Získané odpovědi byly kvantitativně vyhodnoceny za pomoci programu Excel a zobrazeny maticově a graficky. Prostřednictvím dotazníku byly ověřovány čtyři hypotézy (viz. praktická část), které vycházely z těchto předpokladů:

Výše platu a další zaměstnanecké benefity jsou nejčastější motivací pro vstup do řad Policie České republiky.

Se způsobem řízení ze strany nadřízených a s atmosférou na pracovišti jsou pracovníci spokojeni.

Možnost dalšího vzdělávání a kariérního postupu pracovníci vítají.

Vnímají pracovníci svoje povolání jako povolání, které má ve společnosti vysokou prestiž a vykazují vysokou angažovanost.

Výsledky šetření byly podrobeny diskusi a na základě shrnutí zjištění byl zpracován návrh na opatření k zefektivnění práce s lidskými zdroji v rámci Městského ředitelství policie ČR Plzeň vedoucí k zvýšení pracovní spokojenosti příslušníků a zaměstnanců.

Závěr to celé shrnul a komparoval poznatky teoretické a praktické části.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NOVÉ TRENDY V OBLASTI PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI

1.1 Význam lidských zdrojů a lidského kapitálu

Management (řízení) lidských zdrojů (*Human Resources Management, HRM*) je kvalitativně vyšším stupněm personální práce. Je založen na strategickém přístupu, který sleduje, aby cíle personálního řízení odpovídaly cílům organizace. **Lidské zdroje** jsou chápány jako kapitál a podle klasika managementu Michaela Armstronga jsou „to nejcennější, co organizace mají“ (Armstrong, 2007, s. 27). Lidské zdroje jsou konkrétní lidé se svými znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi, které přinášejí do organizace, v níž pracují (Heinová, 2010). Právě zaměstnanci jsou dnes považováni za potenciál, který určuje hodnotu organizace více než její technologické a materiální vybavení a stav financí. Rozhodující je:

- jací lidé v organizaci pracují;
- jak je dokáže organizace motivovat a jak dokáže vytvářet podmínky pro jejich seberealizaci, zkvalitňování a rozvoj.

V rámci HRM hrají lidské zdroje zcela ústřední roli. K faktorům, které ovlivňují stav lidských zdrojů a lidského potenciálu v organizaci, patří kromě již uvedených znalostí, zkušeností, dovedností a schopností pracovníků, také jejich kreativita, schopnost tvořit a inovovat, flexibilita, týmová kapacita, pracovní motivace a spokojenost, či loajalita (Heinová, 2010, s. 5). Nestačí samotný fakt, že pracovník disponuje určitými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a je úkolem manažerů zajistit, aby je využíval k vysokému výkonu ve prospěch organizace. To, že pracovník disponuje odpovídajícím vzděláním a dalšími předpoklady není vždy zárukou, že bude efektivním lidským zdrojem. Zdeněk Častorál definuje management (řízení) lidských zdrojů takto: „*Management (řízení) lidských zdrojů – je součástí metod managementu, využívající strategický přístup k analýze, rozhodování a implementaci výběru a práce s lidmi jako zdroji, vstupujícími do organizace*“ (Častorál, 2013, s. 21). Tato definice vychází:

- z nezbytnosti nejlepších rozvah a volby přijímání pracovníků na zdrojové straně,

- *z řízení procesu na vstupu do organizace, které je vstupní pro výsledky řízení celé organizace a v podstatné míře toto řízení ovlivňuje,*
- *přijatých a používaných přístupů s jejich usměrněním na zdrojovou stranu,*
- *ve vztahu k výběru zdrojů-z připraveného a pečlivého přístupu volby okolí a výběru uchazečů,*
- *ve vztahu k organizaci-z přístupu se strategickými souvislostmi (Častorál, 2013, s. 22).*

Každá organizace by proto měla volit strategický přístup k výběru a práci s lidmi odpovídající strategickým cílům organizace vůbec. Zvláštní pozornost musí věnovat výběru, přijímání a práci s lidmi jako vstupními zdroji. Zároveň by měla umět reagovat na měnící se požadavky na kompetence zaměstnanců jako lidských zdrojů. Každá organizace (bez ohledu, zda jde o výrobní podnik nebo jinou organizaci), může existovat jen tehdy, když získá, propojí a efektivně využívá 4 druhy zdrojů:

- *materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);*
- *finanční zdroje;*
- *informační zdroje;*
- *lidské zdroje (Koubek, 1997, s. 11).*

Úkolem manažerů, nejen personálních, ale i dalších je neustálé získávání propojování a využívání těchto zdrojů. Platí přitom, že právě lidské zdroje uvádějí do pohybu všechny zdroje ostatní. D. Guest definoval čtyři cíle politiky, která lze využívat jako kritéria pro oblast řízení lidských zdrojů:

Strategická integrace – *schopnost podniku integrovat záležitosti řízení lidských zdrojů do svých strategických plánů, zajistit, aby různé aspekty řízení lidských zdrojů byly v souladu a umožňovaly manažerům brát ve svém rozhodování v úvahu hledisko řízení lidských zdrojů.*

Vysoká míra oddanosti *vytváří pocit závazku chovat se v zájmu dohodnutých cílů a rovněž oddanost v postojích, odrážející silnou identifikaci s podnikem.*

Vysoká kvalita *je cílem dotýkajícím se všech aspektů manažerského chování, který se přenáší přímo na kvalitu zboží a poskytovaných služeb a týká se řízení zaměstnanců a investování do zaměstnanců vysoce kvalitních.*

Flexibilita je chápána jako funkční flexibilita a existence přizpůsobivé organizační struktury se schopností zvládat inovace (Vodák, Kucharčíková, s. 42).

Souvisejícím tématem s problematikou lidských zdrojů je lidský kapitál. Častorál rozlišuje management lidských zdrojů a management lidského kapitálu, přičemž lidský kapitál definuje takto: „*Management (řízení) lidského kapitálu je součástí metod managementu chápající a využívající lidi jako integrální kapitálovou složku ekonomické činnosti organizace. A to i v návaznosti na lidské zdroje, vstupující do organizace a na místo organizace v ekonomickém systému*” (Častorál, 2013, s. 22). Tato definice vychází:

- *Z překonání nezkušeností a obav s lidmi pracovat jako s kapitálovou složkou analogicky jiným kapitálovým složkám.*
- *Z nových efektivních metod práce s lidmi jako s kapitálovou složkou*
- *Z možnosti měření know-how v lidech, v jejich znalostech a zkušenostech (Častorál, 2013, s. 22-23).*

V rámci ekonomické činnosti podniků jsou lidské zdroje považovány za lidský kapitál, který vytváří kapitálové hodnoty. Lidský kapitál je podle tohoto pojetí jev, který se dá hodnotit a měřit. Obecně (v neziskových organizacích) je možno považovat za lidský kapitál znalosti, schopnosti, dovednosti, informace a další kompetence, kterými lidské zdroje disponují a jsou jejich vlastnictvím.

1.2 Moderní řízení lidských zdrojů

Podle klasika managementu Druckera: „*Všichni manažeři dělají totéž, ať zaměření jejich organizace jakékoli. Všichni musí svádět dohromady různé lidi – z nichž každý disponuje jinými znalostmi-a zajišťovat jejich společnou výkonnost. Všichni musí v zájmu této výkonnosti zajišťovat produktivní využití předností svých lidí a eliminovat vliv jejich nedostatků*“ (Drucker, 2004). Michael Armstrong chápe strategické řízení lidských zdrojů jako přístup k rozhodování o podnikových záměrech týkajících se lidí, jako podstatnou složku strategie podniku. Aby podnik fungoval efektivně, musí být provázány tři prvky a to:

- *poslání a strategie*
- *organizační struktura*

- *řízení lidských zdrojů* (Armstrong, 1999, s. 467).

Strategie řízení lidských zdrojů musí vycházet jak z potřeb podniku, tak z potřeb zaměstnanců. Z uvedeného je zřejmé, že problematika řízení lidských zdrojů je pro současný i budoucí úspěch organizace zcela klíčová. Lidský kapitál je potřeba chápat jako cennější zdroj než finance, či informace (či cokoliv jiného) a jako k takovému i přistupovat – pouze takový přístup, kdy budou potřeby zaměstnanců sladovány s potřebami a cíli firmy, může být dlouhodobě efektivní. Proto je i důraz na celoživotní vzdělávání pracovníků tou nejvýhodnější investicí, kterou může podnik realizovat.

1.2.1 Talent management

Každá organizace usiluje o kvalitní zaměstnance a o kvalitní obsazení manažerských funkcí a rychlé nástupnictví v případě jejich odchodu. Talent management zajišťuje plánování, příliv talentů a péči o ně a zpravidla se spojuje i s plánováním nástupnictví. V odborné literatuře, a především v praxi se setkáváme se dvěma koncepcemi řízení talentů. Obě zdůrazňují posuzování potenciálů talentů, rozvíjení jejich řízení a vedení, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry, plánování nástupnictví. Rozdíl je v tom, koho považují za talent, zda jedince s vysokým potenciálem, kteří přinášejí organizaci zvláštní hodnotu, nebo všechny pracovníky, protože určitý talent má každý. V praxi se střetávají dvě na první pohled protikladné, ve skutečnosti doplňující se koncepce jako je dosahování výjimečných výsledků s obyčejnými lidmi a řízení jedinců jako výjimečných pracovníků s vysokým potenciálem. V rámci efektivního řízení lidských zdrojů by se Talent management neměl zaměřovat jen na vyvolené, ale měl by vytvářet podmínky pro vzdělávání a rozvoj všech pracovníků organizace, na straně druhé by měl věnovat specifickou pozornost výjimečně talentovaným a aktivním zaměstnancům. Barták rozděluje práci s talenty (v užším smyslu jako s pracovníky s vysokým potenciálem) do 4 oblastí:

1) Výběr talentů

Jedná se o identifikaci zaměstnanců, jejichž výkonnost je vyšší než standard a má významný vliv na výkonnost celé organizace. Za určitou variantu výběru talentů lze považovat i výběrová řízení, která předem identifikují „talenty“ k určité práci (např. přijímání příslušníků Policie ČR). Barták zdůrazňuje, že v průběhu pracovního procesu

je nutno *diagnostikovat „intelektuální předpoklady zaměstnanců k řešení problémů, především schopnosti: absorpční, retenční, přemýšlení, „bezbariérového“ myšlení, (schopnost vyrovnat se s nejrůznějšími sociálními, psychologickými, technickými a dalšími bariérami, které bývají brzdou správného problémového myšlení), schopnost kooperovat, spolupracovat s druhými v týmu“* (Barták, 2015, s. 113). Zároveň citovaný autor zdůrazňuje aktivitu, sebetalentovanější jedinec nemá pro organizaci zvláštní přínos, pokud se nechce dobrovolně pro organizaci angažovat, o čemž bude podrobně pojednáno v dalším textu.

2) Rozvoj talentů

V Talent managementu jde o to, aby nadřízení manažeři poznali talent a odhadli potenciál podřízených a prostřednictvím mentoringu, koučování a plánování vzdělávacích aktivit jim poskytli příležitost k profesnímu rozvoji. Právě profesní vzdělávání pracovníků je jedním z nástrojů pro stabilizaci pracovníků a zabraňuje odchodům nadstandardních pracovníků. Podle Bartáka je důležité zejména *„využít celého spektra přístupů umožňujících talentovaným jedincům rozvíjet se v takové oblasti a takovým způsobem, jaké jsou pro ně nejvhodnější, které přinášejí nejlepší výsledky a tudíž jejich nositele výrazně motivují a přispívají k energetizaci jejich potenciálu. Navodit prostředí tvůrčí pohody a pocit bezpečí, v němž se daří tvorbě nápadů. Podporovat a podněcovat jedince k neobvyklým nápadům a reakcím, aniž by je svazovaly obavy z omylů či neúspěchů- i na nich se mohou poučit“* (Barták, 2015, s. 114).

3) Rozmístění talentů

Talentovaní jedinci by měli být rozmístěni tak, aby co nejvíce využili svoje kompetence. Nadřízení by jim měli umožnit, aby pracovali samostatně a mohli uplatnit vlastní řešení.

4) Propojování a stabilizace talentů

Organizace by měla vytvářet takové prostředí, aby talentovaní jedinci nesoutěžili mezi sebou, ale především spolupracovali v týmech na řešení společných problémů. Dosahuje se tím tzv. synergie (společně dosahují talentovaní jedinci lepších výsledků, než by dosáhli jako jedinci). Práce talentů by měla být adekvátně oceněna, a to jak finančně, tak jiným způsobem odměňování. Cílem je probudit v talentech loajalitu, oddanost a angažovanost vůči organizaci.

1.2.2 Diverzity management

V rámci mnoha zemí Evropské unie se prosazuje tzv. Diverzity management, který předpokládá začlenění dosud opomíjených pracovních sil, jako jsou ženy s malými dětmi, zdravotně postižení občané, starší lidé nebo naopak absolventi bez praxe, Romové, migranti apod. Tito lidé představují nejen dosud nevyužité pracovní rezervy, ale i možnost, jak oživit pracovní tým a zajistit v něm žádoucí diverzitu. Hlavním důvodem ovšem je, že ve většině evropských zemí klesá porodnost a se získáváním kvalitních pracovníků mají organizace stále větší problémy. Tento trend se nevyhýbá ani České republice. Organizace si musí kvalitní pracovníky vychovat samy, nebo se zbavit stereotypů a předsudků a uplatňovat rovné příležitosti pro všechny. Skutečností je, že úspěšní jednotlivci (talenti) netvoří homogenní skupinu „*patří k nim muži i ženy, mladí i starší, lidé různého původu, barvy pleti, náboženství, sexuální orientace*“ (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 167). Podle studie Evropské komise The Costs and Benefits of Diversity, organizace, u kterých byla zavedena opatření na podporu diverzity, uvádějí těchto pět nejvýznamnějších přínosů:

- *posílení kulturních hodnot uvnitř organizace;*
- *zlepšení reputace organizace;*
- *lepší možnosti přilákání a udržení vysoce talentovaných lidí;*
- *zlepšení motivace a výkonnosti stávajících pracovníků;*
- *zlepšení míry inovativnosti a kreativity mezi pracovníky* (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 168).

Tyto přínosy se uplatňují vůči organizaci jako celku, a to na všech hierarchických stupních, zejména na úrovni leaderů a top managementu (European Commission, 2003). Studie Evropské komise z roku 2005 uvádí, že při uplatnění Diverzity managementu byly vygenerovány následující přínosy:

- *přístup k nové pracovní síle,*
- *výhody související s reputací organizace,*
- *závazek k rovnosti a rozmanitosti jako hodnoty organizace,*
- *inovace a kreativita,*
- *lepší motivace a efektivnost,*
- *dodržování právních předpisů,*

- *konkurenční výhoda,*
- *ekonomická efektivnost,*
- *marketingové příležitosti,*
- *růst spokojenosti zákazníků (European Commision, 2005).*

Aby uplatňování Diverzity managementu bylo efektivní, musí být zakotveno právně a legislativně (zákaz diskriminace) a souvisí se společenskou zodpovědností firem. V České republice podporuje Diverzity management tzv. antidiskriminační zákon (zákon č. 198/2009, Sb. ve znění pozdějších předpisů). „*Některé důležité oblasti z hlediska Diverzity managementu pak upravuje i Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti či Zákon č. 326/1999 Sb. o pobytu cizinců na území České republiky*“ (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 170).

V České republice byla po mnoho let největším problémem genderová diverzita, jako poskytování rovných příležitostí mužům i ženám. Diskutovaným problémem je etnická diverzita, a to nejen ve vztahu k Romům, ale v současné době i k migrantům. Pozornost je ovšem nutno věnovat i věkové diverzitě, o které bude podrobněji pojednáno v souvislosti s Age managementem. Etger et al. (2009) doporučuje (podle Hubbarda 2004) sledovat diverzitu podle 4 nezávislých hledisek, která se v praxi často překrývají:

Pracovní rozmanitost (Workforce Diverzity), která se týká problematiky pracovníků a všech demografických i geografických faktorů, týká se i problematiky změn na pracovním trhu.

Behaviorální rozmanitost (Behavioral Diverzita), která zahrnuje styl práce, myšlení, učení se, komunikační styl, aspiraci, systém víry/ hodnot, změn v postojích a očekávání v oblasti pracovníků.

Rozmanitost z hlediska struktury organizace (Structural Diverzity), která se týká hierarchie a komunikace a spolupráce částí v rámci organizace; jedná se o problematiku vztahů a komunikace z hlediska hierarchie organizace, jejich součástí, útvarů, oddělení atd.

Obchodní- podnikatelská rozmanitost (Businenss Diverzity), která se týká segmentace, zaměření se na zákazníky, diverzifikace produktů a poskytovaných služeb; týká se i problematiky variace prostředí, ve kterém organizace pracuje a hospodářské

soutěže; její význam roste v souvislosti se zvyšováním tlaku konkurence, s růstem globalizace, rychlým nástupem nových technologií, se změnami v demografických a zákaznických ukazatelích na domácím i zahraničním trhu (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 175-176).

Diverzita je jedním z důsledků globalizace a ukazuje se, že v budoucnosti se manažeři budou muset více naučit pracovat s individuálními odlišnostmi zaměstnanců a identifikovat jejich individuální vzdělávací potřeby a jejich individuální potřeby osobního rozvoje. Bedrnová a Nový definují Diverzity management jako přístup pracující s růzností a považují ji za konkurenční výhodu (Bedrnová, Nový, 2007).

1.2.3 Age management

Age management je nejčastěji definován jako: „řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 188). Podle studie Evropské komise The Costs and Benefits je hlavním cílem Age managementu využít silných stránek pracovníků bez ohledu na věk. „Opatření v rámci age managementu by měla především zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku (Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s. 2013). V praxi Age management úzce souvisí s koncepcí celoživotního vzdělávání, která se vyznačuje těmito atributy:

- *Celoživotní vzdělávání vychází z předpokladu, že vzdělání je hodnotou samo o sobě,*
- *Celoživotní vzdělávání má být dostupné všem bez ohledu na věk, pohlaví, příslušnost k sociální skupině, povolání apod.*
- *Celoživotní vzdělávání není možné omezit institucionálně, musí probíhat v různých prostředích a význam neinstitutcionálního vzdělávání musí být uznán jako jeho plnohodnotná součást.*
- *Celoživotní vzdělávání využívá široké nabídky prostředků a metod výuky a učení.*
- *Celoživotní vzdělávání je chápáno jako uvědomělé vzdělávání v průběhu celého života, přičemž se posiluje význam partnerství při vzdělávání a klade se důraz na rozvoj osobních kvalit vzdělávaného (Šťastnová, 2000, In: Kovařík, Chvostková, 2015, s. 4).*

Vizí celoživotního vzdělávání je, že by mělo každému jedinci umožnit obstát ve světě permanentních změn. Pro podnikové vzdělávání z toho vyplývá, že by se mělo zaměřit na všechny věkové kategorie zaměstnanců, neboť kompetence pracovníků je nutno posilovat v každém věku. Manažeři by měli znát psychologická specifika jednotlivých věkových skupin a podle toho volit způsob, jak realizovat jejich vzdělávací potřeby. Pro měření účinnosti age managementu existuje efektivní nástroj, tzv. vyhodnocení celoživotní zaměstnatelnosti (Lifelong Employability Assessment-LEA), jenž byl vytvořen ve spolupráci CSR Europe (Corporate Social Responsibility Belgium, Impronta Etica, Sodalitas a s platformou Age Platform Europe; českou verzi připravila platforma Byznys pro společnost. Cílem tohoto nástroje je srovnání měřitelných výstupů jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů a vytvoření přehledu o tom, jak české organizace procesy nastavují s ohledem na složení pracovníků, jak s nimi dlouhodobě pracují a rozvíjejí jejich potenciál. V rámci měření tohoto ukazatele jde o čtyři základní oblasti:

- *strategické plánování pracovní síly (složení pracovní síly, před-nábor, diverzifikace nábory),*
- *řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry pracovníků (vzdělávání, přenos dovedností a kompetencí, interní mobilita, kariérní pohovory a poradenství, rozvojová schémata kariéry, náhrada mzdy, podpora při odchodu),*
- *pracovní podmínky a prostředí (zdraví a vitalita, stres a duševní zdraví, další benefity nad rámec legislativy),*
- *flexibilita a mobilita pracovních sil (funkční flexibilita, vytváření sítí, dobrovolnictví, podnikání),* (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 197).

Na základě vyhodnocení výše uvedených ukazatelů je současný stav komparován se stavem požadovaným (ideálním) a jsou navržena opatření, jejichž cílem je, aby se reálná stav ideálnímu stavu co nejvíce přibližoval.

1.2.4 Angažovanost (Engagement)

Jedná o relativně novou koncepci v oblasti řízení lidských zdrojů. Dle Bláhy et al. (2013), znamená angažovanost, že pracovníci jsou zaujati svou prací, mají k ní pozitivní vztah a jsou připraveni podat mimořádný výkon, aby provedli svou práci co nejlépe. Armstrong

uvádí, že k angažovanosti dochází, když jsou lidé oddáni své práci, mají zájem o to, co dělají a skutečně je to vzrušuje (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 29). Zvyšování angažovanosti se děje prostřednictvím nových pracovních úkolů a nových pracovních rolí a velký význam má možnost osobitých kreativních řešení zadaných úkolů. Angažovanost ovlivňuje struktura organizace, systém práce a ve neposlední řadě kvalita vedení. Podle citovaných autorů lze angažovanost objasnit pomocí čtyř otázek:

- 1) *Víte, co máte dělat? (jasná role-Role Clarity)*
- 2) *Víte, jak to dělat? (výcvik a zkušenosti – Training and Experience)*
- 3) *Máte pro to, co děláte, potřebné zdroje (peníze, materiál, čas, lidé- Necessary Resources)*
- 4) *Chcete to dělat? (motivace – Motivation).*

Kladná odpověď na všechny otázky vypovídá o angažovanosti (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 29). Podle Armstronga (2009) je angažovaným pracovníkem takový člověk, který:

- *má pozitivní vztah k práci a k svému zaměstnání,*
- *věří v organizaci a identifikuje se s ní,*
- *aktivně se snaží, aby šli věci lépe,*
- *s ostatními jedná s respektem a pomáhá kolegům efektivněji pracovat,*
- *je spolehlivý a jde za hranice požadavků své práce,*
- *vidí širší souvislosti, někdy dokonce i na svůj osobní úkor,*
- *udržuje si přehled o nejnovějších přístupech a postupech ve svém oboru*
- *vyhledává a poskytuje příležitosti k zlepšování výkonu organizace (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 30).*

Angažovanost pracovníků úzce souvisí s pracovní spokojeností, o které pojednává následující podkapitola práce.

1.3 Pracovní spokojenost zaměstnanců

Praxí potvrzenou skutečností je zásada moderního managementu, že získávání a stabilizace kvalitních pracovníků patří k základním úkolům vrcholového vedení. Současné organizace, jak podnikatelské, tak v rámci neziskového sektoru, usilují

o vytváření příznivého pracovního klimatu a pracovní spokojenost svých zaměstnanců. K základním formám péče o zaměstnance patří:

Zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců (preventivní zdravotní prohlídky, zajišťování pitného režimu na pracovišti, kvalitní podnikové stravování s finanční spoluúčastí podniku, finanční příspěvky na rekreační a lázeňské pobyty, návštěvy fitness center, bazénů apod., v některých podnicích i existence fitness center na pracovišti). Pro tyto účely má řada organizací zpracován sociální program.

Zlepšování pracovních podmínek (moderní účinné ochranné pomůcky, adekvátní hygienické podmínky na pracovištích jako např. vhodné osvětlení, bezprašnost, funkční nábytek v kancelářích, estetický vzhled pracovišť apod.) Pracovní podmínky na pracovišti bezprostředně souvisí s firemní kulturou, která významně ovlivňuje pracovní spokojenost.

Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů prostřednictvím systému podnikového vzdělávání a učení v organizaci (vzdělávací kurzy, sebevzdělání prostřednictvím e-learningové učení, mentorování, koučování, profesionální vzdělávání atd.), (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 38-39).

Ukázalo se, že pro spokojenost s vykonávanou prací obecně platí:

- *„finanční ohodnocení práce;*
- *možnost postupu v podnikovém žebříčku (zaměstnanecké hierarchii);*
- *spolupracovníci (s kým budu pracovat, co je to za lidi)*
- *nadřízení (dohled, supervize)*
- *to, co daný člověk má dělat (charakteristika vlastní pracovní činnosti)*
- *možnost odborného i osobnostního růstu.“* (Křivohlavý, 2013, s. 44).

Vedle toho ovlivňují spokojenost s prací osobnostní charakteristiky pracovníka. „Řada studií naznačila, že míra spokojenosti s prací je relativně trvalou (stabilní) charakteristikou daného pracujícího člověka.“ (Křivohlavý, 2013, s. 45). U sledovaných osob tak bylo po řadu let a míra spokojenosti s prací se nezměnila, ani když změnilo zaměstnání a obor. Potvrdilo se, že spokojenější s prací jsou jedinci, kteří vykazují rysy extroverze a svědomitosti a zároveň lidé s vyšší mírou sebehodnocení a sebezpečí.

Obecně panuje přesvědčení, že pro většinu lidí je nejvýznamnější motivací výše platu a společenské ocenění profese. Zahraniční i české výzkumy pracovní spokojenosti však ukazují, že pracovní spokojenost zaměstnanců závisí, jak na systému řízení a celkovém pracovním klimatu, tak na ocenění jejich pracovních výsledků a spravedlivém odměňování. Důležitým faktorem je možnost osobního rozvoje a dalšího vzdělávání, postup v hierarchii a řízení vlastní pracovní kariéry. Ukazuje se, že nejvyšších výkonů dosahují lidé, kteří, jsou vedeni vlastní vnitřní motivací (osobní volbou, osobním zájmem apod.) a tito lidé také vykazují nejvyšší míru pracovní spokojenosti. Optimální je, aby si člověk určil a naplánoval vlastní pracovní kariéru sám. Musí proto *„dobře znát své možnosti, stále je rozvíjet a podle toho volit konkrétní způsob vlastního pracovního zařazení a cíleně se starat i o jeho vývoj v čase.“* (Bedrnová, 2009, s. 295). Holland (1997) definoval 6 typů, které mají význam při rozhodování o pracovní kariéře.

R -realistický typ: Tento typ lidí rád užívá nástrojů, stará se o zvířata, pracuje často venku. Je zaměřen na praktické činnosti a vykazuje větší motivaci ve vztahu k věcným stránkám života. Je pro něj důležité finanční ohodnocení, status a méně je zaměřen na mezilidské vztahy.

I-zkoumavý typ: Tento typ osobnosti dává přednost systematickému a nezávislému výzkumu. Hledá kauzální vztahy, pozoruje, posuzuje, analyzuje a nachází řešení problému. Je zaměřen na intelektuální činnosti, využívá svých schopností abstraktního myšlení, ale i intuice a tvořivosti k identifikování a řešení problémů.

A-umělecký typ: Jde o typ osobnosti s uměleckými vlohami, intuicí, otevřený emocionálnímu náhledu na svět. Těší ho používat představivost a tvořivost a projevovat se originálně a nesystematicky.

S – sociální typ: Tento typ osobnosti rád pracuje a komunikuje s lidmi. Rád druhé informuje, radí jim, pomáhá, instruuje je, vychovává a trénuje je, stará se o ně.

E-podnikavý typ: Jde o typ sebevědomého asertivního jedince, který má rád riziko, přesvědčování, vedení a ovlivňování lidí za účelem dosažení cílů, které si organizace klade. Zakládá si vlastní společnosti, dosahuje významného postavení a je finančně zajištěn. Preferuje vést druhé, než aby byl veden.

C-konvenční typ: Tento typ osobnosti rád pracuje s čísly, daty a informacemi. Je přesný, systematický a zaměřený na detaily, Nevadí mu přijímat instrukce od druhých. Nerad improvizuje, má rád situace pod kontrolou, nerad se rozhoduje pod tlakem (Bedrnová, 2009, s. 302).

Většinou málokdo je vyhraněný typ, ale při volbě zaměstnání, by měl člověk přihlídnout k tomu, který osobnostní typ jej nejlépe vystihuje. Podle Bedrnové potom při volbě pracovního místa rozhoduje 6 faktorů a to:

- „osobní kvality (schopnosti, dovednosti, znalosti, temperament, charakter, motivace);
- naše očekávání;
- konkrétní pracovní zařazení;
- pracovní podmínky (finanční ohodnocení, pracovní prostředí, spolupracovníci);
- osobnost přímého nadřízeného;
- organizační kultura“ (Bedrnová, 2009, s. 303-304).

Křivohlavý uvádí pět faktorů (podle studií Cantora, Sandersona 1999), které ovlivňují pracovní spokojenost: **Identita úkolu** -to, oč v práci jde; **Signifikace** (viz.latinské *signum-prapor*, který označoval v rámci celé armády zcela určitou setninu vojáků krácejících do boje). Jedná se zde o to, je-li daný úkol obecně viděn jako důležitý a tím i smysluplný; **Variabilita pracovních úkolů, postupů atd.** - možnost danou práci dělat různým způsobem- (postupů atp.) Podstatu lze demonstrovat opakem-rutinní prací prováděnou stále stejnými pohyby na pracovním pásu **Autonomie** - svoboda volby postupu. Možnost řídit do určité míry běh dění (práce). **Zpětná vazba- znalost výsledků vlastní práce.** Dobrý chod informací o tom, co se děje v důsledku mé vlastní pracovní aktivity (Křivohlavý, 2013, s. 44).

Podle Křivohlavého z těchto pěti faktorů jsou pro pracovní spokojenost nejdůležitější tři a to: **smysluplnost aktivity, odpovědnost a znalost výsledků.** Z výše uvedeného vyplývá, že jednou z hlavních podmínek pracovní spokojenosti je efektivní firemní komunikace. Součástí vzdělávání všech manažerů musí proto být rozvoj komunikačních kompetencí s využitím vědeckých poznatků z oblastí psychologie, pedagogiky,

andragogiky, sociologie, sociální psychologie atd. Barták v této souvislosti zdůrazňuje především systémový přístup, který se uplatňuje v rovině:

„empiricko.- analytické (zkoumání působících proměnných),

logicko-teoretické (konceptualizace pojmové výstavby oboru, kategorií, pojmů, metod daného oboru a oborů příbuzných – pedagogiky, andragogiky, sociologie atd.).

komplexní (firemní komunikace jako specifická součást sociální komunikace, průmět adekvátního komplexu vědních oborů).

Na základě teorie systémů je možné:

- *modelovat pravděpodobnostní průběh komunikace, sociálních procesů a jejich důsledků v sociálních systémech,*
- *stanovit míru stability sociálního systému a zvolit vhodný způsob jeho řízení a sociální komunikace,*
- *pochopit vývoj firemních systémů, což umožňuje získat jejich dynamický obraz v prostoru a čase a z hlediska sociální komunikace reagovat nejen reaktivně, ale i proaktivně – z hlediska cíle a směru komunikace (Barták, 2007, s. 65).*

Sociální systém je tím pevnější, čím má jasnější cíl a čím více a jasněji komunikuje. Podmínkou stability systému je poskytování cílených a kvalitních informací. K zajištění zainteresovanosti pracovníků na plnění úkolů je třeba poskytnout adekvátní soubor informací se zřetelem na jeho hodnotovou orientaci a priority v profesním i osobním životě. Kvalitní informační systém je základem efektivní firemní komunikace a stability organizace jako systému.

2 POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY JAKO SOUČÁST STÁTNÍ SPRÁVY A VÝKONNÉ MOCI

Policie České republiky je součástí státní správy a výkonné moci a její činnost je definována příslušnými zákony. Zacházení s lidskými zdroji je rovněž v hlavních principech upraveno zákonem, jakož i práva a povinnosti příslušníků a zaměstnanců policie. Současný zákon upravující činnost policie (zákon č. 273/ 2008 Sb. ve znění pozdějších předpisů) je součástí zásadní reformy Policie ČR, která proběhla v letech 2007- 2009. Právě tento zákon vytvořil legislativní podmínky pro další nelegislativní část reformy. Nelegislativní část se (mimo jiné) zabývala kvalitou lidských zdrojů a věnovala se vzdělávání policistů, změnám pracovních podmínek a zavedení digitálních technologií do činnosti policie a podrobněji bude zmíněna v rámci třetí kapitoly. Zákon o policii a změnový zákon vytvořily právní prostředí, které umožnilo „účinné plnění bezpečnostní funkce státu přesnou specifikací právního statutu a oprávnění největšího bezpečnostního sboru České republiky“ (Škoda, Vavera, Šmerda, 2013, s. 7).

Obrázek 1: Symbol Policie České republiky



Zdroj: Vyhláška č. 122/2015 Sb., o způsobu vnějšího označení, služebních stejnokrojích a zvláštním barevném provedení a označení služebních vozidel, plavidel a letadel Policie České republiky a o prokazování příslušnosti k Policii České republiky (o policejním označení)

2.1 Základní charakteristika Policie České republiky

Policie České republiky je, z pohledu správní teorie, vykonavatelem státní správy a součástí státní moci výkonné. Policie České republiky je definována jako *jednotný, ozbrojený, bezpečnostní sbor* (§1 zákona č. 273/2008 Sb ve znění pozdějších předpisů). Policie vznikla po roce 1989 (v roce 1991 změnou Veřejné bezpečnosti, která byla součástí Sboru národní bezpečnosti ještě v bývalém Československu a určitým způsobem navázala na tradice prvorepublikové policie a prvorepublikového četnictva.¹ Zákon o policii definuje poslání policie, kterým je jménem státu zajišťovat plnění úkolů na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti a v době přijetí měl ambice posílit důvěru občanů v právní řád a zlepšit obraz policie v očích veřejnosti. Zákon určuje základní funkci policie ve společnosti tj. „*odvracet, odhalovat, objasňovat a ve vymezené míře i trestat porušení práva*“ (Škoda, Vavera, Šmerda, 2013, s. 25). Jednou ze změn, které přinesl tento zákon je, že úkoly policie nevykonávají pouze příslušníci (policisté), ale i zaměstnanci policie jako osoby v pracovně právním vztahu. Jedná se o servisní, administrativní, správní a technické činnosti a cílem je, aby se profesionální policisté ve služebním poměru mohli věnovat vlastní policejní práci. Policie České republiky má významná oprávnění a efektivní nástroje k realizaci úkolů, které určitým způsobem mohou zasahovat do lidských práv a svobod, a proto mají svoje zásadní limity vycházející z Evropské úmluvy o lidských právech a českého ústavního pořádku.

Evropská úmluva vychází z těchto základních principů:

- *práv z Evropské úmluvy používá každý, kdo podléhá jurisdikci smluvního státu této úmluvy, v našem případě jurisdikci České republiky. Výjimky z tohoto principu nelze činit z důvodu náboženství, národnosti, politického přesvědčení apod.,*

¹Sám název policie pochází z řeckého slova polis, což znamená město nebo městský stát značí, že osoba je občanem města či městského státu.

- *ani protiprávní jednání nezbavuje fyzickou osobu práva, aby s ní policie zacházela tak, jak Evropská úmluva stanoví. Práva obsažená v Evropské úmluvě jsou totiž nezcizitelná,*
- *orgán veřejné moci musí dodržovat princip zákonnosti jeho jednání. Zárok policisty nebo jiný úkon musí být, proto vždy proveden tak, aby byl v souladu s právem. Zákon pak činnost policie nejen povoluje, ale, a to je zásadní, také v dostatečné míře omezuje mantinely jejího postupu,*
- *zákonná úprava musí obsahovat záruky pro realizaci práva na poskytnutí odpovídající právní pomoci,*
- *diskreční pravomoc orgánu veřejné moci musí být propojena s možností přiměřených a účinných záruk proti zneužití pravomoci v rámci tohoto volného uvážení. (Škoda, Vavera, Šmerda, 2013, s. 31-32).*

Jednotnost policie je určena hierarchickými vztahy nadřízenosti a podřízenosti a dále prostřednictvím vnitřních předpisů reflektujících tyto vztahy a upravujících činnost příslušníků a zaměstnanců. Prostřednictvím interních předpisů jsou konkretizovány konkrétní úkoly dané právními předpisy a interní akty řízení vyšší právní síly (interní akty v rámci policie jsou závazné pokyny policejního prezidenta a pokyny vedoucího pracovníka, rozkazy policejního prezidenta a rozkazy vedoucího pracovníka), (Hrudka, Zámek a kol., 2012, s. 11). **Výzbroj a výstroj** policie je určena centrálně. Oprávněn nosit služební stejnokroj policie je pouze policista, druhy a vzory jsou stanoveny vyhláškou MV č. 460/2008 Sb., o způsobu vnějšího označení, služebních stejnokrojích a zvláštním barevném označení služebních vozidel, plavidel a letadel Policie České republiky a o prokazování příslušnosti k Policii České republiky.

Obrázek 2: Zvláštní barevné provedení a označení služebních vozidel Policie České republiky



Zdroj: Vyhláška č. 122/2015 Sb., o způsobu vnějšího označení, služebních stejnokrojích a zvláštním barevném provedení a označení služebních vozidel, plavidel a letadel Policie České republiky a o prokazování příslušnosti k Policii České republiky (o policejním označení)

Zákon o policii *zmocňuje policisty k plnění úkolů policie držet, nosit a jinak používat zbraně všech kategorií stanovených jiným právním předpisem a bezpečnostní materiál podle jiného právního předpisu* (§ 110 zákona č.273/2008 Sb., O policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů).²Oprávnění k použití zbraně a dalších donucovacích prostředků jednoznačně upravuje zákon (IX. Hlava zákona o policii). Policie je bezpečnostním sborem v souladu se zákonem č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů ve znění pozdějších předpisů.³

2.2 Subjektivita Policie České republiky

Policie je podřízena Ministerstvu vnitra. (§ 5 odst. 1 zákona o policii). Ministerstvo vnitra je vůči policii v postavení ústředního orgánu státní správy a strategického řídicího orgánu. Ministerstvo činnost policie usměrňuje, zejména koncepčně a legislativně a k tomu využívá nástroje obvyklé ve státní správě: obecně závazné právní předpisy (vyhlášky, příprava nařízení vlády) a interní normativní akty (nařízení Ministerstva vnitra, pokyn ministra vnitra), (Hrudka, Zámek a kol., 2012, s. 27). Ministerstvo vnitra vytváří podmínky pro činnost policie, ale její činnost přímo neřídí, to je v kompetenci Policejního prezidia České republiky. Vztah ministerstva a policie je v odpovědnosti

² I jinými právními předpisy jsou v tomto případě míněny: zákon č.119/2002 Sb., o střelných zbraních a střeliv a zákon č. 310/2006 Sb. o nakládání s některými věcmi využitelnými k obranným bezpečnostním účelům na území České republiky.

³ Dalšími bezpečnostními sbory jsou: Hasičský záchranný sbor České republiky, Celní správa České republiky, Vězeňská služba České republiky, Bezpečnostní informační služba, Úřad pro zahraniční styky a informace a Generální inspekce bezpečnostních sborů.

rovině, z personálního hlediska je regulován především vztahem osobní odpovědnosti policejního prezidenta (vrcholného představitele hierarchicky uspořádaného sboru za činnost policie přímo ministru vnitra (vrcholnému představiteli rezortu), (Hrudka, Zámek a kol., 2012, s. 27).

2.3 Působnost a úkoly policie České republiky

Věcná působnost policie je obecně vymezena v § 2 zákona o policii: *„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 Evropských společenství nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu“*. Současný zákon na rozdíl od předchozího taxativně nevyjmenovává všechny úkoly policie. Autoři zákona vycházeli z předpokladu, že taxativní vymezení je problematické, jak vzhledem k šíři vymezených úkolů, tak vzhledem k nutnosti častých legislativních změn. Předchozí úprava navíc *„nesystémově spojovala velmi široké úkoly (např. trestní řízení, ochrana bezpečnosti osob a majetku) s konkrétnějšími činnostmi (boj s terorismem, ochrana jaderných zařízení), které jsou již součástí těchto širších úkolů“* (Škoda, Vavera, Šmerda, 2013, s. 41- 42) a dokonce s konkrétními úkoly či oprávněními policie (kontrola dokladů o povinném ručení, vyhlásování celostátního pátrání, vedení evidence a statistik).

Nová koncepce zákona vychází ze skutečnosti, že v demokratické společnosti je policejní práce je služba veřejnosti. Moderní filosofie a strategie policejní práce vychází z teorie „Community policing“ (policejní služba veřejnosti) založené na pro-aktivním přístupu policie, který reflektuje potřeby veřejnosti a usiluje o důvěru a součinnost mezi policií a veřejností. Působnost policie vychází ze základních potřeb občanů v oblasti vnitřního řádu a bezpečnosti a zajišťuje obecně uznávané hodnoty, jimiž jsou: veřejný pořádek, bezpečnost osob a bezpečnost majetku.

Veřejný pořádek je možno chápat jako: *„souhrn společenských vztahů, které vznikají, rozvíjejí se a zanikají na místech veřejných a veřejnosti přístupných, které jsou upraveny právními i neprávními normativními systémy, jejichž zachování je významné pro zajištění klidného a bezporuchového chodu společnosti* (Hrudka, Zámek a kol., 2012, s. 16-17)

Pojem bezpečnost se těžko definuje, ale obecně lze konstatovat, že úkolem policie je chránit společnost před nebezpečím. Podle výše citovaných autorů, poskytuje policie ochranu (před nebezpečím):

- *celospolečenským zájmům a hodnotám (státu, ústavnímu zřízení, nerušenému výkonu orgánů moci zákonodárné, výkonné, soudní atd.);*
- *právníckým a fyzickým osobám (životu, zdraví, lidské důstojnosti atd.);*
- *majetku (hmotného i nehmotného bez rozdílu vlastníků), (Hrudka, Zámek a kol., 2012, s. 17).*

Činnost policie spočívá především ve výkonu:

Pořádkového dozoru - specifický dozor na veřejně přístupných místech zajišťující ochranu osob a majetku a veřejný pořádek;

Zásahové činnosti – tj. specifických právních úkonů, spočívajících v přímém vynucení právní povinnosti nebo v přímém zjednání právního stavu za užití síly nebo hrozby jejího použití (§ 10 odst. 2 zákona o policii).

Základní strategické metody práce policie jsou prevence (předcházení trestné činnosti a represe (donucení). V zajištění chodu organizace vykonává policie i řadu činností doprovodných a podpůrných, které nejsou přímo stanoveny zákonem jako: kriminalisticko-technickou, pyrotechnickou, znaleckou a vědecko-výzkumnou činnost, výcvik služebních psů, výcvik služebních koní, speciální potápěčské činnosti, provozování operačních středisek pro příjem tísňového volání a další servisní, administrativní a technické činnosti. V rámci moderních trendů v oblasti práce s talenty (tj. vyškolenými a vycvičenými policisty) je v současné policejní praxi usilováno o to, aby tyto činnosti zajišťovali především zaměstnanci policie, zejména servisní a administrativní činnosti. Mezi další úkoly policie patří úkoly, které vyplývají z mezinárodních úmluv, z předpisů Evropských společenství a mezinárodních smluv, které jsou součástí právního řádu České republiky (§2 zákona o policii), jakož i další úkoly svěřené jí zákonem. Patří k nim:

- *ochrana státních hranic (zák. č. 216/2002 Sb. o ochraně státních hranic);*
- *úkoly na úseku pobytu cizinců (zák. č.326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území české republiky);*
- *úkoly na úseku zbraní, střeliva a pyrotechnického průzkumu (zák. č.119/2002 Sb. o střelných zbraních a střelivu);*
- *dohled nad bezpečností silničního provozu a spolupůsobení při jeho řízení (zák. č.361/2000Sb., o provozu na pozemních komunikacích;*
- *činnost na úseku přestupků (zákon č.200/1990 Sb. o přestupcích) atd. (Hrudka, Zámek a kol, 2012, s. 18-19).*

Policie vykonává i další činnosti, které lze označit jako doprovodné a podpůrné a nejsou stanoveny zákonem. Patří mezi ně, kriminalisticko- technická, pyrotechnická, znalecká a vědeckovýzkumná činnost prováděná v souladu se zákonem o znalcích a tlumočnících. Za tímto účelem zřizuje speciální znalecká pracoviště policie, zapsaná v Seznamu kvalifikovaných pro znaleckou činnost Ministerstva spravedlnosti. Nejvýznamnějším z nich je Kriminalistický ústav Praha, který provádí aplikovaný výzkum a ověřuje a zavádí do kriminalisticko technické a znalecké praxe výsledky základního výzkumu za účelem získání nových forem a metod získávání důkazů pro trestní řízení.

Policie ČR rovněž provozuje operační střediska a zajišťuje příjem tísňového volání. Při výčtu činností, které nejsou přímo zakotveny v zákoně, nelze opomenout chov a výcvik služebních psů, výcvik služebních koní a v neposlední řadě speciální potápěčské činnosti.

2.4 Řízení Policie České republiky

Jak již bylo řečeno, policie je podřízena Ministerstvu vnitra České republiky, které vytváří podmínky pro činnost policie. Policejní prezident je odpovědný ministrovi vnitra, ale operativní řízení policejního sboru je plně v jeho kompetencích. Základní organizační složky policie jsou určeny v §6 zákona o policii. Policie má pevnou, hierarchicky uspořádanou strukturu, která jednoznačně vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravomoci, odpovědnost a informační toky. Základními organizačními složkami policie jsou:

Policejní prezidium České republiky v čele s policejním prezidentem;

útvary policie s celostátní působností;

krajská ředitelství policie;

útvary zřízené v rámci krajského ředitelství.

Řízení útvarů policie, organizační struktura, vztahy podřízenosti a nadřízenosti, součinnost a spolupráce, jsou stanoveny interními předpisy.

Policejní prezidium České republiky v čele s policejním prezidentem sídlí v Praze a vůči policii má funkci strategickou, řídicí, koordinační, metodickou a kontrolní. Součástí prezidia jsou ředitelství jednotlivých služeb: ředitelství služby dopravní policie, ředitelství služby pořádkové policie, ředitelství služby pro zbraně a bezpečnostní materiál, úřad služby kriminální služby a vyšetřování.

Útvary policie s celostátní působností jsou:

- 1) *Kriminalistický ústav Praha*
- 2) *Letecká služba*
- 3) *Národní protidrogová centrála SKPV*
- 4) *Pyrotechnická služba*
- 5) *Ředitelství služby cizinecké policie*
- 6) *Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV*
- 7) *Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy*
- 8) *Národní centrála proti organizovanému zločinu SKPV*
- 9) *Útvar pro ochranu prezidenta ČR*
- 10) *Ochranná služba Policie ČR*
- 11) *Útvar rychlého nasazení*
- 12) *Útvar speciálních činností SKPV*
- 13) *Útvar zvláštních činností SKPV*

V nedávné době vyvolalo rozsáhlé diskuse zřízení Národní centrály proti organizovanému zločinu. Došlo tím ke sloučení dvou útvarů zabývajících se obdobnou, prostupující se problematikou, tj. Útvaru pro odhalování organizovaného zločinu a Útvaru pro odhalování korupce a finanční kriminalisty. Pod Národní centrálu proti organizovanému zločinu spadají 4 sekce a to: sekce korupce a závažné trestné hospodářské činnosti, sekce terorismu a extremismu, sekce organizovaného zločinu,

sekce kybernetické kriminality. Cílem bylo vytvořit silný a efektivní útvar podle příkladu Evropolu (Policie ČR, 2016, online).

2.5 Územní působnost krajských ředitelství

Krajská ředitelství jsou policejní útvary s vymezenou územní působností. Územní působnost krajských ředitelství je vymezena v zákoně a odpovídá územním obvodům samosprávných územních celků, tj. krajů. Názvy a sídla krajských ředitelství jsou uvedena v příloze zákona o policii a jedná se o:

- 1) Krajské ředitelství policie hlavního města Prahy se sídlem v Praze.
- 2) Krajské ředitelství policie Středočeského kraje se sídlem v Praze.
- 3) Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje se sídlem v Českých Budějovicích.
- 4) Krajské ředitelství Plzeňského kraje se sídlem v Plzni.
- 5) Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje se sídlem v Karlových Varech.
- 6) Krajské ředitelství Ústeckého kraje se sídlem v Ústí nad Labem.
- 7) Krajské ředitelství Libereckého kraje se sídlem v Liberci.
- 8) policie Moravskoslezského Krajské ředitelství Královéhradeckého kraje se sídlem v Hradci Králové.
- 9) Krajské ředitelství Pardubického kraje se sídlem v Pardubicích.
- 10) Krajské ředitelství policie kraje Vysočina
- 11) Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje se sídlem v Brně.
- 12) Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje se sídlem v Olomouci.
- 13) Krajské ředitelství policie Zlínského kraje se sídlem ve Zlíně.
- 14) Krajské ředitelství kraje se sídlem v Ostravě (Policie ČR, 2016, online).

V čele krajských policejních ředitelství stojí krajský ředitel, služebně přímo pořízený policejnímu prezidentovi. Má 3 podřízené náměstky: náměstka pro vnější službu; náměstka pro službu kriminální policie a vyšetřování; náměstka pro ekonomiku. V rámci každého krajského ředitelství jsou zřízeny územní odbory, sídlící v místech bývalých okresů, vykonávající vnější služby a služby kriminální policie a vyšetřování. Územní odbory nedisponují podpůrnými složkami. Na návrh krajského policejního ředitele zřizuje policejní prezident v rámci krajského ředitelství tzv. útvary. V současné době jsou Závazným pokynem policejního prezidenta č. 137 ze dne 14. října 2009, o organizaci Policie České republiky zřízeny tyto útvary:

- 1) Obvodní ředitelství policie Prahy I.
- 2) Obvodní ředitelství policie Prahy II.
- 3) Obvodní ředitelství policie Prahy III.
- 4) Obvodní ředitelství policie Prahy IV.
- 5) Městské ředitelství policie Plzeň.
- 6) Městské ředitelství policie Brno.
- 7) Městské ředitelství policie Ostrava (Policie ČR 2016, online).

Tyto útvary mají na rozdíl od územních odborů některé podpůrné činnosti zachovány. Z ekonomického pohledu jsou krajská ředitelství vymezena jako organizační složky státu a účetní jednotky, jejichž příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly ministerstva vnitra.

2.6 Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje se sídlem v Plzni

Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje je útvar s územně vymezenou působností na území Plzeňského kraje. Plzeňský kraj sousedí s Bavorskem (Spolková republika Německo) a z českých krajů, s krajem Středočeským, Jihočeským a Karlovarským. Krajský policejní ředitel disponuje třemi náměstky: náměstkem pro vnější službu, náměstkem pro službu kriminální policie a vyšetřování, náměstkem pro ekonomiku. K užšímu vedení jsou řazeni ředitel kanceláře ředitele a vedoucí analyticko-právního oddělení. Územní odbory má policejní ředitelství Plzeň v sídlech bývalých okresů: v Domažlicích, Klatovech, Rokycanech, Tachovu a statut územního odboru má rovněž územní odbor Plzeň-venkov. Rozkazem policejního prezidenta je zřízen útvar Městské ředitelství policie Plzeň.

Obrázek 3: Logo Krajského ředitelství policie Plzeňského kraje



Zdroj: Krajského ředitelství policie Plzeňského kraje [online]. © 20. 12. 2016 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/krajske-reditelstvi-policie-pzk.aspx>

V souvislosti s prací s lidskými zdroji plní důležitou úlohu školní policejní středisko v Domažlicích, které zajišťuje v rámci Plzeňského kraje policejní vzdělávání a péči o policisty a zaměstnance v oblasti sportovního vyžití. V praxi se jedná o tyto kruhy vzdělávacích aktivit:

1) Základní odbornou přípravu 1 (nástupné výcvik). Nástupní výcvik v trvání jednoho měsíce předchází nástupu do základní odborné přípravy ve střední policejní škole MV. Cílem je připravit policisty, aby splnili kritéria pro přidělení služební zbraně, případně odhalit, kdo je pro službu u policie nevhodný. Dále si policisté osvojí základní povinnosti policisty a naučí se pečovat o svoji fyzickou kondici.

2) Základní odbornou přípravu 2. Jedná se o odbornou praxi po absolvování základní odborné přípravy v rámci střední policejní školy MV v trvání dvou měsíců. Prostřednictvím moderních andragogických metod, především řešením problémových situací a praktických cvičení, získají policisté kompetence v oblasti ovládání donucovacích prostředků, střelecký výcvik, policejní taktiky s ohledem na vlastní bezpečnost.

3) Integrovaný výcvik policistů. Jedná se o vysoce inovativní výukovou metodu, která vyžaduje speciální prostředí a vysoce kvalifikované lektory. Cílem je zdokonalit kompetence policistů, především zvýšit jejich sebevědomí a naučit je využívat efektivně asertivitu, zejména při používání prostředků donucení a při stresových rizikových situacích. Výcvik probíhá v rámci modelových situací typických policejních činností s následným kolektivním vyhodnocením a výměnou zkušeností. Součástí je intenzivní výcvik použití zbraní.

4) **Služební přípravu.** Jedná se o permanentní učení a prohlubování kompetencí policistů prostřednictvím tréninků a praktických cvičení, pravidelných prověrek a testů.

5) **Další vzdělávání.** Jedná se zejména o vzdělávací akce, které seznamují policisty s aktuálními celospolečenskými tématy a problémy, na jejichž řešení se musí policie výrazně podílet. V roce 2016 to byl například kurz na téma „Sociální vyloučení a úloha policie“.

6) **Policejní sportovní akce.** V určitých časových intervalech středisko organizačně zajišťuje celorepublikové policejní sportovní akce (Policie ČR, 2016, online).

2.7 Městské ředitelství policie Plzeň

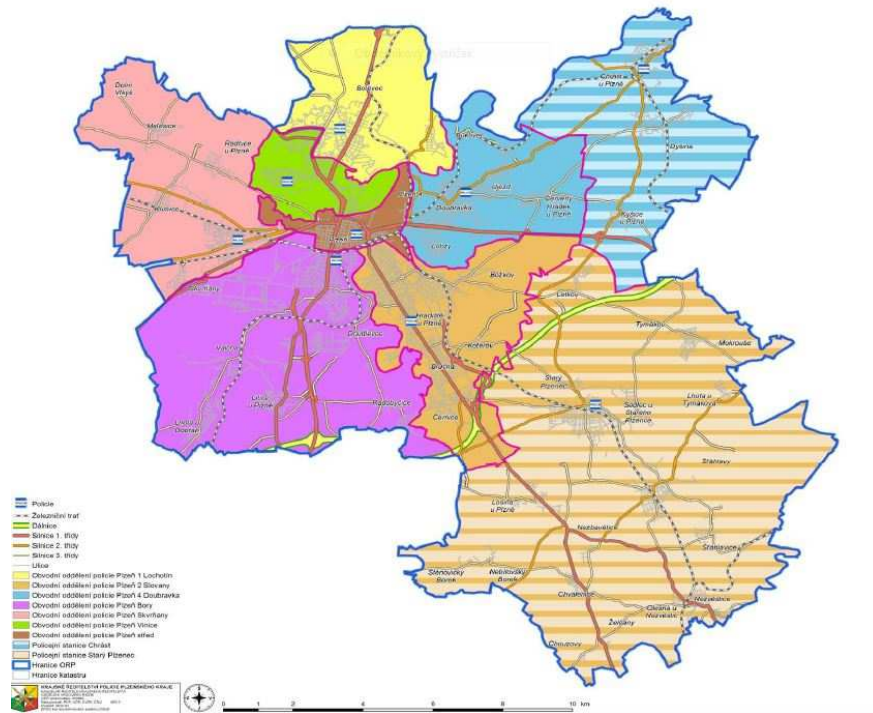
Městské policejní ředitelství Plzeň má územní působnost na územní statutárního města Plzně. Plzeň je čtvrté největší město v České republice. Zaujímá plochu 125 km čtverečných a žije v něm 167 000 obyvatel. Plzeň představuje důležité průmyslové, obchodní, kulturní a správní centrum, je sídlem řady středních odborných škol, gymnázií, uměleckých škol a od roku 1991 Západočeské university. Působí zde také mezinárodní instituce-Alliance Francaise, Anglická knihovna a Rakouská knihovna. Katastrální území města Plzně pokrývá 10 městských obvodů. Městské policejní ředitelství sídlí na Klatovské třídě č. 45 (vedení, oddělení obecné kriminality, oddělení tisku a prevence, podatelna) a v dalším objektu v téže ulici č. 56 (oddělení hospodářské kriminality, oddělení vnitřní kontroly). Mimo tyto objekty se nachází Dopravní inspektorát a odbor pro zbraně a bezpečnostní materiál (U Borského parku čp. 20) a oddělení hlídkové služby (Nepomuckého čp. 43).

Součástí Městského ředitelství je 7 obvodních oddělení (Skvrňany, Plzeň Vinice, Plzeň Bory, Plzeň 4, Plzeň střed, Plzeň 2, Plzeň 1) a 2 policejní stanice (Chrást, Starý Plzenec). Vedení městského ředitelství tvoří ředitel přímo podřízený krajskému řediteli a vedoucí územních odborů:

- územního odboru pro vnější službu;
- územního odboru pro službu kriminální policie a vyšetřování.⁴

⁴ Organizační struktura Městského ředitelství Policie České republiky Plzeň je uvedena v praktické části práce.

Obrázek 4: Územní působnost Městského ředitelství policie Plzeň



Zdroj: interní materiál

Konkrétní problematikou Městského ředitelství Plzeň se zabývá praktická část práce.

3 KOMPARACE NOVÝCH TRENDŮ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ S PRAXÍ V RÁMCI POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY S VYUŽITÍM PŘÍKLADU MĚSTSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE

Policejní práce je odvětvím lidské činnosti, ve kterém rozhodující úlohu hrají lidské zdroje, protože její výsledky jsou plně závislé nejen na odborných kompetencích, ale i na lidských kvalitách jejích příslušníků a zaměstnanců. Permanentním úkolem policie je posilovat úkolem policie je posilovat důvěru občanů k policii, zvyšovat transparentnost svojí činnosti a přesvědčovat veřejnost, že policie je připravená chránit jejich bezpečnost a majetek jak v každodenním životě, tak v mimořádných situacích a v případech závažných ohrožení.

3.1 Činnost policie jako veřejná služba

Zásadní policejní reforma, realizovaná v letech 2007-2009 přinesla do činnosti policie nové koncepce jako je etika policejní práce a sociální zodpovědnost. Policisté jsou vedeni k tomu, aby usilovali o součinnost s veřejností, jednali ve všech situacích důstojně a ohleduplně, a i při jednání s pachateli trestných činů dodržovali lidská práva. Významným dokumentem, který vymezuje povinnosti policie vůči občanům i vzájemné chování mezi příslušníky a zaměstnanci policie, je Etický kodex Policie České republiky.⁵

Chápání policie jako služby veřejnosti je výslovně zakotveno v § 2 zákona o policii a je konkretizováno v řadě interních předpisů. V policejní praxi je uplatňován přístup moderního managementu zdůrazňující rozhodující význam zákazníka, jeho přání a potřeb. Zákazníkem jsou v tomto případě všichni občané České republiky. Vzdělávání policistů se musí, mimo jiné, na formování morálně volných vlastností, na nácvik odolnosti proti zátěži a emoční stability v měnícím se (nejméně diskontinuálním) prostředí, tedy na významné atributy způsobilostí osobnostních (Barták, 2015, s. 33). Policisté jsou dnes a denně vystaveni zátěži a nejsou spokojeni s tím, jak je vnímá veřejnost.

⁵ Etický kodex Policie České republiky je uveden v příloze B

Na [www. stránkách](http://www.mestskopolice.cz) Městského ředitelství policie Plzeň je např. uvedeno: *Naším cílem je zejména dosáhnout jiného pohledu veřejnosti na policistu a celý policejní sbor. Pro celou řadu občanů je stále policie pouze nástrojem represe a na policistu se lidé často dívají pouze jako na představitele zákona vybaveného zbraní, obuškem a pokutovými bloky. S takovým pohledem se ale plzeňští policisté nechtějí ani ztotožnit ani spokojit. Jedním ze způsobů, jak navázat kontakt mezi občany a policisty, byl projekt s názvem „Schránka důvěry“. Jde o klasickou poštovní schránku, do které mohou občané předávat nálezy a podněty, aniž by byli nuceni osobně navštívit policejní útvar a obětovat svůj volný čas. Neméně podstatná pro řadu lidí je ta skutečnost, že schránka důvěry nabízí možnost zůstat v anonymitě“* (Policie ČR 2016, online).

Etický kodex Policie České republiky časově předcházel organizační opatření reformy, neboť, byl připraven skupinou expertů v letech 2003-2004 v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie a vydán rozkazem policejního prezidenta č. 1/2005. Obsahově vychází z Evropského kodexu policejní etiky, který byl přijat dne 19. 9. 2001 jako doporučení Výboru ministrů Rady Evropy pro členské státy. V současnosti je v platném znění vydán jako rozkaz policejního prezidenta č.154/2011 ze dne 26. 7. 2011 o profesní etice Policie České republiky. Pro policisty jsou sice základní etické zásady zakotveny v zákoně, ale plné naplňování etického kodexu záleží na vnitřní motivaci policistů, na jejich osobnostních vlastnostech a profesních kompetencích. Policie musí proto policisty k etickému jednání účinně motivovat, poukazovat na přínos etického jednání, jak pro ně osobně, tak pro celou Policii ČR. Šikýř se odvolává na Knovlese a doporučuje tyto postupy, které se v modifikované podobě uplatňují v rámci práce s lidskými zdroji v rámci Policie ČR:

- *„vytvářet a udržovat pracovní vztahy založené na vzájemné úctě a respektu,*
- *utvářet a posilovat u zaměstnanců pocit užitečnosti a důležitosti jejich práce,*
- *udržovat spokojenost zaměstnanců zajišťováním perspektivy a jistoty zaměstnání,*
- *prosazovat chování zaměstnanců v souladu s právními a etickými normami,*
- *podnikat v duchu uplatňování společenské odpovědnosti organizace“*
(Šikýř, 2014, str.74).

Na tvorbě etického programu policie se podílelo Ministerstvo vnitra, Policejní prezidium, nezávislí experti i zástupci neziskových organizací a v něm uváděné zásady a principy

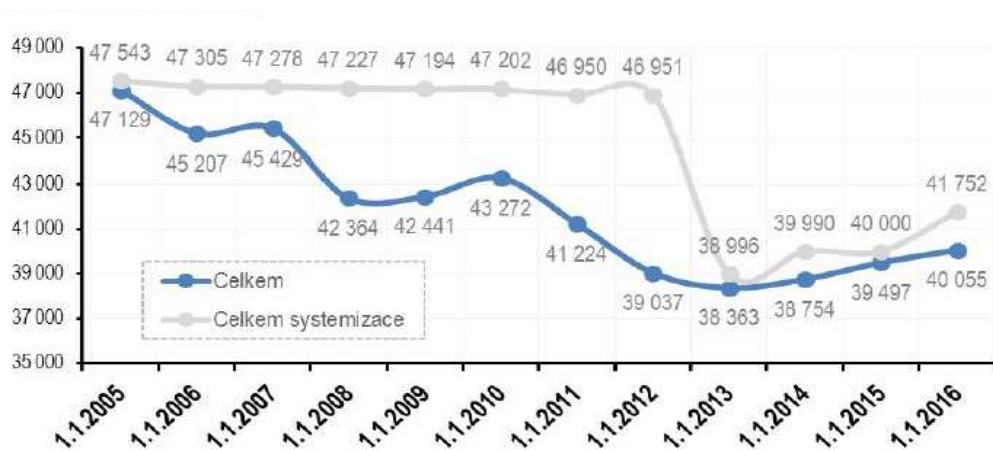
platí pro všechny příslušníky a zaměstnance Policie České republiky. Za připomenutí stojí rovněž instituce ombudsmana, který působí v rámci MV.

3.2 Metody získávání policistů

Zákonné předpoklady k přijetí do služebního poměru upravuje zákon č. 361/2003Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Policisté jsou ve služebním poměru k České republice. Jednou z podmínek je, *že uchazeč musí splňovat příslušný stupeň vzdělání, který je pro služební místo stanoven a že musí být zdravotně, fyzicky a osobnostně způsobilý k výkonu služby*. Policista musí být politicky neutrálním, nesmí být členem politické strany ani politického hnutí (ustanovení 1 § 13 zákon č. 361/2003Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů). *„Přijetí do služebního poměru nelze odepřít z důvodu věku (nad 18 let), rasy, náboženství, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, víry, politického nebo jiného smýšlení, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, manželského nebo rodinného stavu nebo povinností k rodině, jakož i z důvodu členství v odborových organizacích a jiných sdruženích“* (ustanovení 2 §77 zákona č. 361/2003Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů). Uchazeč v rámci výběrového řízení musí kromě standardních součástí personálního přijímacího řízení projít psychologickým vyšetřením, prověrkou tělesné zdatnosti a náročnou zdravotní prohlídkou. Psychologické vyšetření, zpravidla jednodenní, provádějí psychologická pracoviště policie či ministerstva vnitra. Účelem je ověření osobnostní způsobilosti uchazeče pro výkon policejní služby. Uchazeči vyplňují psychologické dotazníky, absolvují výkonnostní testy a rozhovor s psychologem. Na základě vyhodnocení všech zjištění je komplexně posouzena vhodnost jedince pro policejní práci. Prověrka fyzické zdatnosti se skládá ze čtyř testů: člunkového běhu, běhu na 1000 m, celomotorického testu a cvičení kliků. Komplexní zdravotní prohlídka posuzuje zdravotní způsobilosti k výkonu služby. V rámci přijímacího řízení se uplatňují jak principy Diverzity managementu, tak principy Talent managementu. Při přijímání uchazečů je vyloučena diskriminace, ale náročné přijímací řízení má za cíl vybrat „talenty“ pro policejní práci. Vybraní uchazeči poté absolvují čtyřtýdenní nástupní výcvik, který předchází ročnímu základnímu policejnímu výcviku v policejních školách MV. Pro Policejní ředitelství Plzeňského kraje slouží k tomuto účelu školní středisko v Domažlicích. Bez ohledu na to, zda jsou jedinci přijati ke službě pořádkové, dopravní,

cizinecké, či ochranné, musí absolvovat roční základní odbornou přípravu, jejíž součástí je čtyřtýdenní nástupní výcvik (bez ohledu na vstupní stupeň vzdělání, týká se to jak středoškoláků, tak vysokoškoláků). Cílem nástupního výcviku je: prostřednictvím speciálních metod ověřit vhodnost uchazeče pro práci u Policie ČR, získat základní kompetence pro práci a budovat oddanost vůči Policii ČR. Základní odborná příprava je ukončena slavnostním předáním odborné přípravy je ukončena předáním osvědčení pro přidělení služební zbraně. Roční náklad na výcvik jednoho policisty činí 260 000 Kč (Policejní prezidium, 2016, s. 24, online). Další část odborné přípravy probíhá již na některé vyšší policejní škole a její součástí je praxe na příslušných policejních útvarech. Základní odborná příprava je zakončena závěrečnou ústní a praktickou zkouškou, zkouškou z fyzické zdatnosti, prověřkovým cvičením ze střelecké přípravy, taktiky a z použití donucovacích prostředků. Policista je poté přijat do služebního poměru na dobu určitou, který je teprve po třech letech a vykonání služební zkoušky změněn na služební poměr na dobu poměr na dobu neurčitou. V důsledku vládních úsporných opatření se v minulých letech výrazně snížil počet policistů a pouze pozvolna dochází k jeho nárůstu i když aktuální vnitropolitická i mezinárodní situace politická situace (migrace, terorismus) by vyžadovaly opak. K 1. 1. 2016 policie disponovala 40 055 policisty a 9 626 zaměstnanci (Policejní Prezidium, 2016, online). Vývoj počtu policistů ukazuje graf č. 1.

Graf 1: vývoj počtu policistů v letech 2005-2016



Zdroj: Policejní prezidium ČR [online]. © 20. 12. 2016 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/policejni-prezidium-ceske-republiky-845448.aspx>

3.3 Policejní vzdělávání

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. Systém 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,

1) další odbornou přípravu, která zahrnuje systém i služební přípravy dle § 45, § 77 zákona,

2) přípravu na vykonání služební zkoušky,

3) systém manažerského vzdělávání (Policie ČR, 32016, online).

Průběh vzdělávání příslušníků Policie ČR se řídí nařízením Ministerstva vnitra České republiky č. 40/2010, o vzdělávání v policejních školách a školských zařízeních Ministerstva vnitra a v dalších vzdělávacích zařízeních. Tímto nařízením se upravuje:

organizaci vzdělávání ve středních policejních školách Ministerstva vnitra, vyšších policejních školách Ministerstva vnitra, školských zařízeních Ministerstva vnitra a v dalších vzdělávacích zařízeních Ministerstva vnitra a Policie České republiky pro příslušníky policie a zaměstnance policie a Ministerstva vnitra (MV). Rovněž upravuje studijní pobyty, jejich průběh, hodnocení studijních výsledků, ukončení studia a vymezuje práva a povinnosti policisty nebo zaměstnance vyslaného ke studiu.

Policejní školy jsou:

Vyšší policejní škola MV v Praze, Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Holešově, Policejní akademie České republiky v Praze.

Dále existuje osm školních policejních středisek při krajských policejních ředitelstvích ((pro Policejní ředitelství Plzeňského kraje sídlí v Domažlicích) a tři výcviková střediska Policie ČR v oblasti služební kynologie a hipologie.

Tyto školy zajišťují:

- základní odbornou přípravu,
- kvalifikační a další specializační profesní přípravu policistů ve výkonu služby, vyšší a střední odborné vzdělání v celé šíři,
- přípravu zaměstnanců Policie ČR a MV,
- jazykovou přípravu policistů dle standardu „policejní jazykové zkoušky“ založené na modelových situacích,
- další profesní přípravu policistů ve výkonu služby

Vzdělávání policistů vychází z náročných požadavků na kompetenčnost policie 21. století a odpovídá současným trendům, zdůrazňujícím nutnost celoživotního vzdělávání. Uplatňování Talent managementu a vytváření podmínek ke vzdělávání patří ke služebními povinnostem policejních manažerů. Zdůrazňována je jednak odpovědnost bezpečnostního sboru, který je povinen vytvářet mimo jiné podmínky pro soustavné vzdělávání a zdokonalování odborné způsobilosti policistů, jednak na osobní odpovědnosti každého jednotlivce za odbornou připravenost k výkonu služby.

Policejní profesní vzdělávání je založeno na kompetenčním přístupu a zdůrazňuje právní vědomí (policie jako veřejná služba), komunikační dovednosti včetně asertivity, jazykové

znalosti, psychologickou odolnost a time management, znalost moderních informačních technologií, praktické dovednosti v používání donucovacích prostředků a zbraní. Cílem je profil policisty jako vysoce kvalifikovaného, kompetentního jedince, fyzicky zdatného, s vysokým morálním kreditem. Vysokoškolské vzdělání mohou získat policisté na specializované vysoké škole-Policejní akademii, která poskytuje v současnosti svým studentům akreditovaný bakalářský, magisterský a doktorský studijní program. Svě profesní znalosti a dovednosti policisté trvale rozvíjejí v rámci pravidelné služební přípravy. K objektivnímu posouzení jejich profesionálních kvalit, úrovně jejich teoretických znalostí aplikovaných při výkonu služby, ale také k jejich motivaci a dalšímu rozvoji slouží pravidelné služební hodnocení, které každý policista podstoupí nejméně jednou za tři roky. Celoživotní vzdělávání policistů je realizováno i v rámci mezinárodní spolupráce jednak s ohledem na systémové řešení této oblasti, jednak vzhledem k rizikům, která vyplývají z analýz bezpečnostní situace jak České republiky, tak v Evropské unii. *Zahraniční aktivity probíhají formou seminářů, kurzů, výměnných a studijních pobytů, speciálních výcviků apod.*

Multilaterální:

CEPOL – European Police College

MEPA - Středoevropská policejní akademie (Mittleuropaische Polizeiakademie)

Bilaterální: Nadace Hannse Seidela (Hanns Seidel Foundation)

Spolupráce s Nadací Hannse Seidela se uskutečňuje na základě Dohody mezi MV ČR a MV Spolkové země Bavorsko z roku 1991. Vzdělávací akce jsou realizovány podle aktuální potřeby a možností Nadace.

- Nizozemí – Policejní akademie
- SRN – Saské MV, Bavorské MV
- Velká Británie - MV
- Francie - MV
- Norsko – MV, ředitelství policie
- USA – FBI, US Marshalls, State Departement
- Kanada - Královská kanadská jízdní policie (RCMP)
- *Srbsko*

- *Mongolsko* (Policie ČR, 2016, online)

Přestože lze systém policejního vzdělávání považovat za propracovaný a efektivní, potýkal se v posledních letech s řadou problémů. Na základě úsporných opatření vlády České republiky byly k 1. lednu 2013 sníženy vzdělávací kapacity vyšších policejních škol MV pro potřeby policejního vzdělávání z 2860 na 1860 studijních míst, čím byl výrazně snížen počet kvalifikovaných policejních lektorů (Policejní prezidium, 2016, online). Podle „Koncepte pro rozvoj Policie České republiky do roku 2020“ tento postup v souvislosti s realizovanou mezigenerační výměnou způsobil „*riziko porušení kontinuity v přenášení odborného know-how a plnohodnotného zabezpečení dostatečné úrovně kvalifikace lidských zdrojů policie*“ (Policejní prezidium, 2016, online). Podle „Koncepte“ je toto riziko natolik významné, že by mohlo ohrozit celý systém řízení lidských zdrojů zejména při přípravě nově přijatých policistů a dalším profesním vzdělávání policistů postupujících na jiné služební místo v rámci kariérního postupu. V rámci „Koncepte“ jsou přijata opatření, která by měla vést k odstranění tohoto nežádoucího stavu.⁶ Koncepte rozvoje Policie ČR do roku 2020 vychází z Bezpečnostní strategie České republiky, sleduje priority dané zákonem a naplňování vize policie ČR, která je obrazně definována slovy „pomáhat a chránit“.

3.4 Odměňování a zaměstnanecké benefity

Služební poměr policistů se neřídí zákoníkem práce, ale je upraven specifickým zákonem – zákonem č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Tento zákon mimo jiné upravuje mzdové náležitosti policistů (služební příjem a jeho složky), kázeňské odměny a další výhody. Služební příjem zahrnuje jak nárokové, tak nenárokové složky.

Nárokové složky zahrnují: základní tarif, příplatek za vedení, příplatek za službu v zahraničí, zvláštní příplatek. **Nenárokové složky zahrnují:** osobní příplatek a mimořádné odměny (Ustanovení §114, §118, §119, §120, §122, §123 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů). **Kázeňské odměny** mohou být jak materiální, tak nemateriální a patří sem: písemná pochvala,

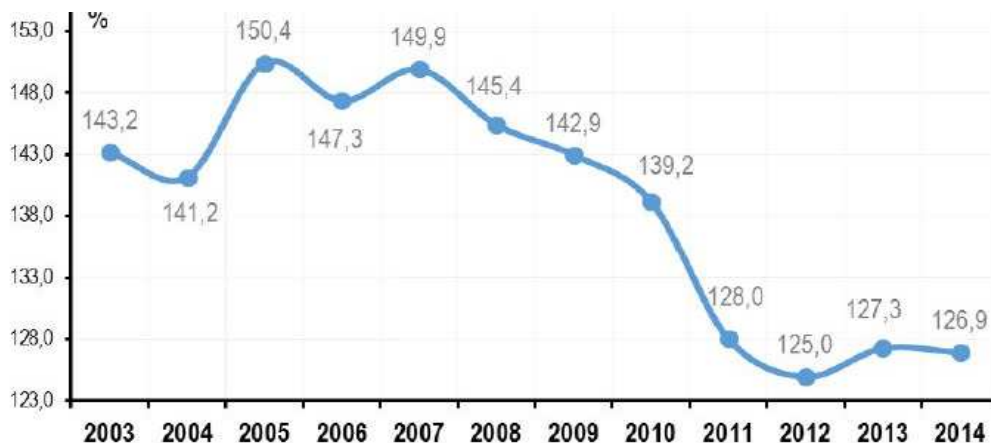
⁶ Zásadní opatření „Koncepte“ v oblasti práce s lidskými zdroji do roku 2020-dostupné <http://www.policista.cz/files/articles/1196-koncepce-rozvoje-policie-cr-do-roku-2020-1196/koncepce-pol-2020.pdf>

peněžité nebo věcný dar, udělení služební medaile (Ustanovení § 49 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů). Analogicky definuje zákon i **kázeňské tresty**, které jsou ukládány za kázeňské přestupky. Za jednu z významných výhod práce u policie je pokládán výsluhový příplatek, na který mají nárok policisté, kteří pracovali u policejního bezpečnostního sboru nejméně 15 let.⁷ Základní výměra příspěvku za 15 let služby činí 20 % měsíčního služebního příjmu a zvyšuje se o určitá % za každý další odsloužený rok. Nejvíce může dosáhnout 50 % měsíčního příjmu (Ustanovení §157, §158, §160, §162 zákona č.361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů). „Mezi další výhody je možno řadit *naturální záležitosti, jako je uniforma a její součásti, úmrtné a příspěvek na pohřeb příslušníka, náhrady cestovních výdajů, možnost využívání služeb rezortních zdravotnických zařízení a bezplatné psychologické péče a anonymní linky Pomoc v krizi. Policisté mohou využívat rezortní sportovní zařízení a stát se členy policejních sportovních klubů po celé republice*“ (Pichrtová, 2015). Jak již bylo řečeno, povolání policisty je vysoce náročné a policisté podléhají určitým omezením. Jako kompenzace jsou jim poskytovány další benefity, jako: 6 týdnů dovolené za kalendářní rok, ozdravné pobyty, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na stravování, rekreační pobyty a kulturní akce. Při poskytování benefitů se uplatňuje diferencovaný přístup (Age management). Např. plně hrazené ozdravné pobyty se poskytují po 15 letech služby. Slouží k upevnění fyzického a duševního zdraví a trvají nepřetržitě 14 dní každý rok. Probíhají formou lázeňské péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit (Ustanovení § 80 zákona č.361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů). Policejní sbor má právo vytvářet Fond kulturních a sociálních potřeb, z něhož lze hradit: *příspěvek na penzijní připojištění (po dvou letech služby), bezúročné půjčky na bydlení do výše 100 000,-Kč, peněžité dary za dárcovství krve či kostní dřeně, příspěvek na dovolenou, dary při odchodu do starobního či invalidního důchodu, dary při životních výročích, příspěvek na dětský tábor apod. příspěvek na stravování.* (PPP č.40/2015, Zásady užívání fondu kulturních a sociálních potřeb). Na tyto příspěvky není právní nárok a vzhledem k nedostatku finančních prostředků v posledních letech nejsou v plném rozsahu využívány. Úsporná opatření se negativně odrazila v oblasti odměňování příslušníků a

⁷ Pokud policistovi skončí služební poměr z důvodu spáchání trestného činu nebo porušení služebního slibu tím, že se dopustil zavrženíhodného jednání se znaky trestného činu, způsobilého ohrozit dobrou pověst bezpečnostního sboru, nárok zaniká.

zaměstnanců policie a s určitým zjednodušením lze říci, že výše platů ani poskytované benefity neodpovídají náročnosti jejich práce.

Graf 2: Poměr průměrného platu policistů vzhled k průměrnému platu v ČR



Zdroj: Policejní prezidium ČR [online]. © 20. 12. 2016 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/policejni-prezidium-ceske-republiky-845448.aspx>

3.5 Služební hodnocení a osobní rozvoj policistů

Nejméně jedenkrát za tři roky se provádí služební hodnocení každého příslušníka ve služebním poměru na dobu neurčitou, které 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 (ustanovení 1 § zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů).

Hodnocení provádí vedoucí policista, nebo jím pověřený policista a hodnocený má právo se k závěrům vyjádřit (Ustanovení 2 § zákona. č.361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů). V hodnocení je uvedeno, zda příslušník dosahuje:

- *Vynikajících výsledků,*
- *velmi dobrých výsledků,*
- *dobrých výsledků,*
- *dobrých výsledků s výhradami, nebo*
- *neuspokojivých výsledků.* (Ustanovení 4 § zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů).

Služební hodnocení příslušníka ve služebním poměru na dobu určitou se provádí jednou ročně; provádí se vždy před konáním služební zkoušky. Na výsledcích služebního hodnocení závisí další kariérní postup policistů. V případě potřeby je policistům stanoveno a umožněno, aby další profesní vzdělávání, jak prostřednictvím nejrůznějších kurzů, tak formálním studiem na policejních školách. V rámci náborové kampaně v Plzeňském kraji v roce 2016 jsou přijímáni policisté do řad pořádkové a dopravní policie, ochranné služby a cizinecké policie. Ti nejlepší mohou ovšem počítat s tím, že je čeká další kariéra, např. u kriminální policie.

Policisté se jako profesní skupina vyznačují vysokou úrovní vzdělanosti, počet policistů s vysokoškolským vzděláním se za posledních deset let téměř ztrojnásobil, aktuálně překračuje 40 %. Pro takto vysoký počet policistů vysoce vzdělaných policistů nejsou k dispozici systematizovaná služební místa, což ohrožuje jejich kariérní růst. Nenaplnění jejich očekávání ohledně kariérního růstu může být příčinou jejich odchodů z řad policie a může ohrozit stabilizaci policejního personálu (Policejní prezidium, 2016, online). V rámci, již několikrát zmiňované „Koncepce“ jsou proto přijímána opatření ke zlepšení strategie práce s lidskými zdroji. Úkolem MV a Policejního prezidia je zajistit dostatečné finanční prostředky a provést organizační opatření, aby mohla posílit svoje stavy podle zpracovaného rozvoje policie 2016-2020. Tento materiál byl schválen ministrem vnitra a mimo jiné definoval počet policistů v jednotlivých oblastech. Koncepce dává tento materiál do širších souvislostí a konkretizuje přístupy, které mají zajistit efektivní využití lidských zdrojů s důrazem na etiku. Počítá s využitím koncepční podpory pro čerpání z Operačního programu Zaměstnanost v programovém období 2016-2020 (Policejní prezidium, 2016, online).

3.6 Firemní kultura v rámci policejních útvarů (týmová práce, angažovanost)

Firemní kultura policie vychází z příslušných zákonů z Etického kodexu Policie ČR a především z vize Policie ČR tak jak je uvedena ve výše zmiňované koncepci: Vedle základního motta Policie České republiky „Pomáhat a chránit“, které určuje základní poslání české policie, je zdůrazněna sociální zodpovědnost policie a důraz na lidská práva: *„Bezpečí je jednou ze základních lidských potřeb a právo na osobní bezpečnost je základním nezcizitelným lidským právem deklarovaným výslovně Úmluvou o ochraně lidských práv a svobod a Listinou základních práv Evropské unie.* (Policejní prezidium ČR, 2016, online). Firemní kulturu Policie České republiky reprezentuje projekt „Pomáháme druhým“, vycházející z filosofie policie v demokratické zemi, obrazně vyjádřené již zmíněným heslem „Pomáhat a chránit“. Policie České republiky jím vyjadřuje svoji společenskou zodpovědnost, chce nejen být nositelem zákonnosti, spravedlnosti, rovnosti, morálky a etiky, ale chce také být prospěšná tím, že působí v oblasti prevence a sociální odpovědnosti. Policie České republiky se hlásí k Národnímu akčnímu plánu společenské odpovědnosti organizací v České republice a hledá cest k jeho naplňování. Projekt „Pomáháme druhým“ je zastřešující platformou pro jednotlivé kampaně a aktivity Policie České republiky ať už na celorepublikové nebo regionální úrovni, jejichž smyslem je naplňovat základní myšlenky sociální odpovědnosti. V současnosti jsou aktuální preventivní projekty Krajského ředitelství policie Plzeňského kraje a Krajského úřadu Plzeňského kraje: Bezpečí pro seniory, Bezpečí pro ženy a dívky, Řidiči, znáš 6P?

Obrázek 5: Logo preventivních projektů policie Plzeňského kraje



Zdroj: Policie Plzeňského kraje [online]. © 23. 12. 2016 [cit. 2016-12-23]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/projekt-policie-ceske-republiky.aspx>

Profese policistů je vysoce náročná a týmová spolupráce je nezbytná a závazky vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky jsou zakotveny v Etickém kodexu Policie České republiky. V rámci řízení lidských zdrojů je kladen stále větší důraz na uplatňování etických norem, principů a nástrojů pro rozvoj etického jednání. Rozhodující úlohu sehrávají manažeři, kteří mají být pro policisty a zaměstnance vzorem etického jednání. Přestože se jedná o ozbrojený sbor, kde jsou vztahy hierarchické vztahy jasně vymezeny, ukazuje praxe, že největších úspěchů dosahují manažeři, kteří jsou nároční a přísní, ale zároveň laskaví a spravedliví. V teoretické rovině je vždy zdůrazňováno, že práce policisty není povolání ale poslání. Angažovanost, tak jak ji chápe moderní management, se u každého policisty předpokládá a je součástí jeho profesních kompetencí. Tuto skutečnost reflektovala i policejní reforma realizovaná v letech 2007-2009, která se odrazila v nově přijatých zákonech a posílila postavení policie v očích veřejnosti. Přesto podle realizovaných výzkumů neměla jednoznačnou podporu v řadách policie, a i novější výzkumy naznačují v řadách policistů určitou nespokojenost (Knížek, 2011, Pichrtová, 2015). Důležitá je, aby si policejní manažeři v průběhu služby ověřovali pracovní spokojenost příslušníků a zaměstnanců a byli otevření vůči jejich názorům a připomínkám.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM EFEKTIVITY PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI V RÁMCI MĚSTSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE PLZEŇ Z HLEDISKA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

4.1 Cíl práce

Cílem práce je vyhodnotit efektivitu práce s lidskými zdroji v rámci Policie České republiky na příkladu Městského ředitelství policie Plzeň. Prostřednictvím dotazníkového šetření mezi policisty a zaměstnanci je zjišťováno, jakým způsobem a v jakém rozsahu jsou uplatňovány moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů a jak ovlivňují jejich pracovní spokojenost a jejich oddanost a angažovanost vůči Policii České republiky.

4.2 Formulace pracovních hypotéz

Na základě poznatků uvedených v teoretické části a na základě praktických zkušeností autora práce byly formulovány následující pracovní hypotézy:

Hypotéza č. 1: *Více než 50 % policistů a zaměstnanců uvádí, že jejich motivací pro vstup do řad Policie České republiky byla výše platu a další zaměstnanecké benefity.*

Hypotéza vychází z názoru rozšířeného ve veřejnosti, že odměňování v rámci Policie České republiky je nadstandardní a že policie poskytuje svým příslušníkům a zaměstnancům mimořádné benefity.

Hypotéza č. 2: *Více než polovina příslušníků a zaměstnanců je spokojena se způsobem řízení ze strany nadřízených a s atmosférou na pracovišti.*

Hypotéza vychází ze skutečnosti, že se jedná o hierarchicky řízený ozbrojený sbor, kde jsou zcela jasná pravidla nadřízenosti a podřízenosti a práva a povinnosti příslušníků jsou vymezena zákony a interními nařízeními.

Hypotéza č. 3: *Více než polovina policistů a zaměstnanců pocítuje potřebu dalšího vzdělávání a kariérního postupu.*

Hypotéza vychází ze skutečnosti, že Policie České republiky má jasně stanovený systém dalšího vzdělávání a umožňuje příslušníkům kariérní postup.

Hypotéza č. 4: *Více než polovina policistů a zaměstnanců vnímá svoje povolání jako poslání které má ve společnosti vysokou prestiž a vykazuje vysokou angažovanost.*

Hypotéza vychází z Etického kodexu Policie České republiky, který je jako interní nařízení závazný pro všechny příslušníky a zaměstnance.

4.3 Charakteristika profesní skupiny policisté a zaměstnanci Policie

Jak se zakotveno v příslušných zákonech a v Etickém kodexu policie České republiky, jsou na policisty kladeny mimořádné nároky a společnost předpokládá, že berou svoje povolání jako poslání. Jako profesní skupina se vyznačují vysokou vzdělaností, která ne vždy nachází plné uplatnění a využití. Mezi policisty s vysokoškolským vzděláním převažuje vzdělání v oboru pedagogika, učitelství, sociální práce, právo, právní a veřejnoprávní činnost. Absolventi Policejní akademie České republiky jsou mezi nimi zastoupení 19 % a mezi manažery je podíl ještě nižší, činí 15 % (Policejní prezidium, 2016, online). Negativní vliv na pracovní spokojenost příslušníků mělo snižování jejich počtu v rámci úsporných opatření nedávných let a jejich nedostatečné finanční ohodnocení. „Mezi lety 2007-2012 zaznamenaly příjmy policistů významný pokles, který je dobře zřejmý zejména při porovnání služebního příjmu policisty vůči průměrnému hrubému příjmu v České republice“ (Policejní prezidium, 2016, online). Jedním z nejzávažnějších důsledků bylo, že poklesla prestiž tohoto povolání v očích veřejnosti a snížil se počet zájemců o toto povolání zejména z řad „talentů“. Dnešní policista musí být nejen profesionálně vzdělaný, ale musí disponovat mnoha kompetencemi dalšími, fyzickou zdatností počínaje a komunikačními dovednostmi a jazykovými znalostmi konče. Téměř automaticky se u něj předpokládá nejen loajalita vůči Policii České republiky, ale i vysoká míra oddanosti a v současné době se klade důraz i na jeho angažovanost, a to jak angažovanost racionální (policisté jsou přesvědčeni, že policie

optimálním způsobem uspokojuje jejich finanční, rozvojové a vzdělávací potřeby), tak angažovanost emocionální (policisté jsou hrdi na Policii ČR a na to, že v ní mohou pracovat). V ideálním případě by měli policisté být nejen spokojeni s pracovními podmínkami, výší odměny a pracovními benefity, ale měli být angažovaní ve své práci, usilovat o naplnění cílů, které si policie vytyčila a tomu věnovat vysoké pracovní nasazení nad rámec pracovních povinností. Ve skutečnosti v řadách policie takoví příslušníci existovali vždy a bez ohledu na přízeň či nepřízeň nadřízených i celé společnosti, pronásledovali zločince a chránili svoje spoluobčany. Zmiňovaná koncepce chce vrátit povolání policisty vysokou společenskou prestiž a zdůrazňuje, že kvalita policejní práce závisí v první řadě na kvalitě lidských zdrojů.

4.4 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumu se zúčastnilo 46 respondentů, z toho 31 mužů (67%) a 15 žen (33%). Věk respondentů se pohyboval v rozmezí 25-44 let, průměrný věk činil 35 let. Výrazně převažovali policisté (43- tj. 93%) nad zaměstnanci (3 tj. 7%). Většina policistů a všichni zaměstnanci mají služební poměr na dobu neurčitou, pouze 9 policistů, působících u policie méně než 3 roky má v souladu se zákonem pracovní poměr na dobu určitou.

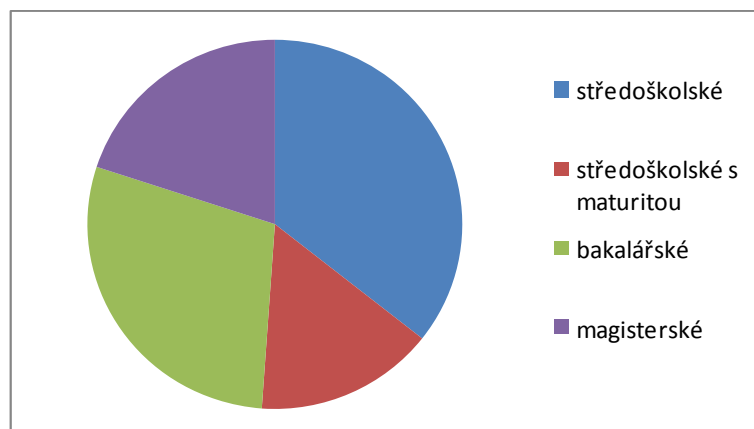
Tabulka 1: Respondenti z hlediska délky zaměstnání u policie

Délka služebního poměru	Počet policistů	%	Počet zaměstnanců	%	celkem	%
do 3 let	9	21			9	20
3-10 let	11	25			11	24
10-20 let	17	40			17	37
20-30 let	5	12	2	67	7	15
Více	1	2	1	33	2	4
Celkem	43	100	3	100	46	100

Zdroj: práce autora

Komentář: Více než polovina policistů působí u Policie České republiky 10 let a více, 3 zaměstnanci, kteří se zúčastnili výzkumu 20 let a více. 9 policistů ještě neabsolvovalo služební zkoušku.

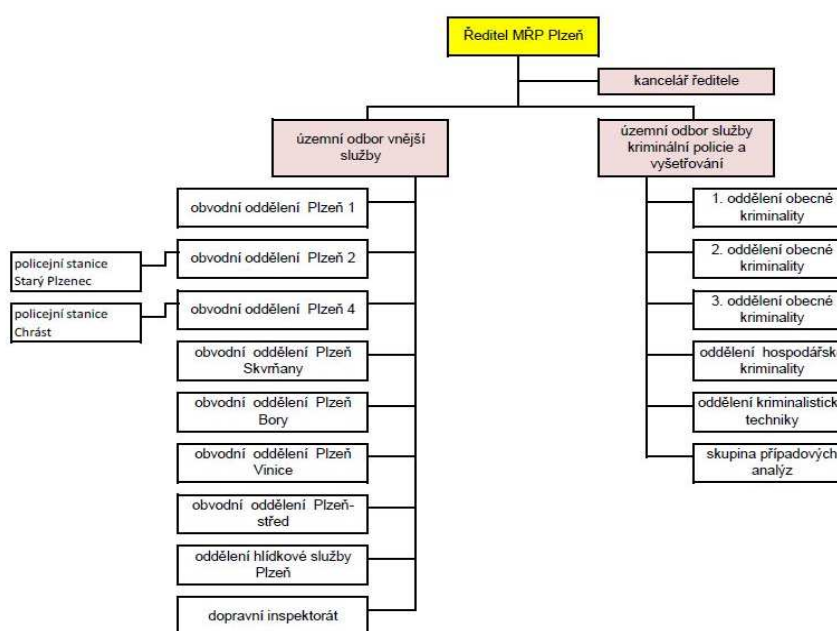
Graf 3: Respondenti z hlediska vzdělání



Zdroj: práce autora

Komentář: Pouze střední vzdělání 16 respondentů (35%), zbývajících 30 (65 %) má vyšší odborné vzdělání a střední vzdělání s maturitní zkouškou - 7 (15 %), bakalářské 13- (28 %). magisterské a vyšší - 9 (20%)

Obrázek 6: Schéma organizace Městského ředitelství policie Plzeň



Zdroj: interní materiál

4.5 Metodika výzkumu

Výzkum se uskutečnil ve dnech 15-27. 10. 2016 v rámci Městského ředitelství Policie České republiky Plzeň. Dotazníky distribuoval autor práce osobně v papírové podobě

a v této souvislosti ujistil respondenty o tom, že získané údaje budou použity výhradně ke statickému zpracování. Polo standardizovaný dotazník obsahoval 20 otázek, z toho 17 uzavřených a 3 otázky otevřené. Dotazník obdrželo 60 policistů a zaměstnanců a vyplnilo jej 46, z toho 43 policistů a 3 zaměstnanci. Návratnost tedy činila 77 %. Při tvorbě dotazníků bylo sledováno, aby vyhovoval těmto požadavkům: *Účelově technickým, kdy jde o takové sestavení a formulování otázek, aby mohl dotazovaný co nejpřesněji odpovídat na to, co nás zajímá. Psychologickým, kdy jde o vytvoření podmínek, prostředí, okolností, které co nejvíce napomohou k tomu, aby se dotazovanému tento úkol zdál snadný, příjemný, žádoucí, chtěný. Dotazovaný má odpovídat stručně a pravdivě. Dotazník musí na první pohled upoutat svou grafickou úpravou. Formulace otázek musí být jasná a srozumitelná*“ (Havlíček, Kašík, 2005, s. 73).⁸

Vyplnění dotazníku zabralo pracovníkům cca. 30-45 minut. Prostřednictvím dotazníku byly zjišťovány následující okruhy informací:

- demografické informace o složení souboru (gender, věk, vzdělání, délka služebního poměru)
- subjektivní motivace k práci u Policie České republiky,
- spokojenost s péčí organizace o policisty a zaměstnance,
- spokojenost se způsobem řízení ze strany nadřízených
- subjektivní názory na možnost a efektivitu vzdělávání a osobního rozvoje
- možnost další pracovní kariéry;
- oddanost a angažovanost vůči Policii České republiky

Odpovědi respondentů byly vyhodnoceny kvantitativně a zobrazeny maticově ve vybraných případech také graficky prostřednictvím programu Exel. Informace v rámci otevřených otázek byly využity v rámci diskuse.

⁸ Formulář dotazníku je uveden v příloze A

4.6 Interpretace výsledků výzkumu

Pro přehlednost byly výsledky dotazníkového šetření (odpovědi respondentů) zobrazeny maticově v tabulkách č. 2-14 a v grafech č. 2-6. Každá tabulka i graf byly doplněny stručným komentářem, který byl dále využit v rámci podkapitoly 4.6 - diskuse. V rámci shrnutí (podkapitola 4.7) byly závěry z diskuse komparovány s poznatky uváděnými v teoretické části a byla navržena inovační opatření ke zvýšení efektivity práce s lidskými zdroji v rámci Městského ředitelství policie Plzeň.

Tabulka 2: Důvody pro vstup do řad Policie ČR

Důvod vstupu	Skóre	Pořadí
dobré platové podmínky a zaměstnanecké benefity	159	4
možnost uplatnit odborné znalosti a další osobnostní kompetence	150	5
možnost dalšího profesního vzdělávání	161	3
příležitost uplatnit fyzickou zdatnost	119	7
příležitost pomáhat spoluobčanům, být užitečný pro společnost	200	1
možnost kariérního postupu	166	2
atraktivita a společenská prestiž povolání	132	6

Zdroj: práce autora

Komentář: Respondenti jako nejdůležitější důvod práce u Policie ČR uvádějí příležitost pomáhat spoluobčanům, být užitečný pro společnost. Druhým nejčastějším důvodem je možnost kariérního postupu a následuje možnost dalšího profesního vzdělávání. Oproti předpokladům, se platové ohodnocení a zaměstnanecké benefity objevily až na 4. místě. Poněkud znepokojující je zjištění, že nejmenší důležitost přikládají respondenti možnosti uplatnit odborné znalosti a další osobnostní kompetence a atraktivitě a společenské prestiži povolání.

Tabulka 3: Naplnění očekávání při nástupu k Policii ČR

Stanovisko	Počet odpovědí	%
práce plně splnila moje očekávání	14	30
praxe je jiná, než jsem očekával (a)	11	24
k práci mám dílčí výhrady	21	46
k práci mám závažné výhrady, uvažuji o odchodu	0	0
celkem	46	100

Zdroj: práce autora

Komentář: Celých 70 % respondentů sice uvádí, že práce je jiná, než očekávali a mají k práci dílčí výhrady, ale o odchodu od policie neuvažuje nikdo.

Tabulka 4: Představy policistů o hodnocení Policie ČR ze strany veřejnosti

Stanovisko	Počet odpovědí	%
veřejnost si naší práce váží	10	22
policie je veřejnosti spíše k posměchu	10	22
veřejnost oceňuje naši práci, ale domnívá se, že je nás příliš	4	8
veřejnost se domnívá, že nepracujeme efektivně	22	48
celkem	46	100

Zdroj: práce autora

Komentář: Pouze 30 % respondentů se domnívá, že si veřejnost jejich práce váží, i když část s výhradou, že je policistů příliš (8%). 70% respondentů se domnívá, že veřejnost vnímá policii negativně.

Tabulka 5: Stabilizace pracovníků (úvahy o potencionálním odchodu)

Stanovisko	Počet odpovědí	%
první rok po nástupu jsem o tom přemýšlel	2	4
občas, ale nakonec se vždy rozhodnu zůstat	12	26
pouze pokud bych musel odejít ze zdravotních důvodů	16	35
nikdy nechci od policie odejít	16	35
celkem	46	100

Zdroj: práce autora

Komentář: Pouze 2 (4%) respondenti připouštějí, že první rok přemýšleli o odchodu od policie. Ostatní (96%) nechtějí od policie odejít (35 % připouští, že by odešli, pokud by důvodem byly zdravotní důvody.

Tabulka 6: Spokojenost s jednotlivými oblastmi péče organizace o policisty a zaměstnance

Míra spokojenosti	Velmi nesp.	Nespokojen	Ani tak, ani tak	Částečně spokojen	Velmi spokojen	
odměňování – výše platu, mimořádné odměny za nadstandardní výkony	3	10	17	9	7	46
péče o zdraví- lékařské prohlídky, finanční příspěvky na rekondiční pobyty apod.	4	9	16	10	7	46
stravování zajišťování pitného režimu,	6	10	13	12	5	46
péče o fyzickou zdatnost, finanční příspěvek na návštěvy fitness center, bazénů apod., případně fitness centrum na pracovišti	1	10	20	12	3	46
hygienické podmínky na pracovišti, osvětlení, nábytkové vybavení	1	4	7	22	12	46
technické vybavení pracoviště- ICT a další	0	5	17	18	6	46
výzbroj a výstroj	2	10	15	14	5	46
Vzdělávání a učení v organizaci	5	6	17	14	4	46

Zdroj: práce autora

Komentář: V rámci otázky byla zjišťována spokojenost respondentů v jednotlivých oblastech práce s lidskými zdroji. MV rámci pětistupňové škály vyjadřovali respondenti svůj názor na jednotlivé, níže analyzované oblasti. Překvapivý je vysoký počet respondentů, kteří neprojevili žádný názor (odpovědi ani tak, ani tak).

a) odměňování – výše platu, mimořádné odměny za nadstandardní výkony

Pouze 13 respondentů je velmi nespokojeno a nespokojeno. 17 respondentů se nevyjádřilo a 16 je částečně či plně spokojeno.

b) péče o zdraví, lékařské prohlídky, finanční příspěvky na rekondiční pobyty apod.

Velmi nespokojeno a nespokojeno je 13 respondentů, 16 nemá žádný názor a 17 je spokojeno či velmi spokojeno.

c) Stravování, zajišťování pitného režimu

16 pracovníků je nespokojeno (6 velmi), 13 neprojevilo názor a 17 je spokojeno či velmi spokojeno.

d) péče o fyzickou zdatnost – finanční příspěvek na návštěvy fitness center, bazénů apod., případně fitness centrum na pracovišti

11 pracovníků je nespokojeno (1 velmi), 20 nemá názor a 15 je spokojeno.

e) hygienické podmínky na pracovišti, osvětlení, nábytkové vybavení

Pouze 5 pracovníků je nespokojeno (1 velmi), 7 neprojevilo názor a zbývajících 34 jsou spokojeni či velmi spokojeni.

f) technické vybavení pracoviště, ICT a další

Pouze 5 pracovníků je nespokojeno, 17 neprojevilo názor, 24 je spokojeno

g) výzbroj a výstroj

Nespokojeno je 12 pracovníků, z toho 2 velmi, 15 neprojevilo názor a 19 je spokojeno a velmi spokojeno.

h) vzdělávání a učení v organizaci

5 pracovníků je se vzděláváním a učením v organizaci velmi nespokojeno, nespokojeno, 17 nevyslovilo názor, 14 je spokojeno a 4 velmi spokojeni.

Výsledky výzkumu názoru na jednotlivé oblasti práce s lidskými zdroji jsou dosti překvapivé a podrobně budou analyzovány v rámci diskuse.

Tabulka 7: Způsob výběru nových policistů z řad uchazečů o práci u Policie ČR

Názor	Počet odpovědí	%
je namístě, že policie vybírá nejschopnější uchazeče (talenty)	11	24
při vstupu nelze rozpoznat, kdo se osvědčí v praxi	33	72
policie by měla přijímat víc žen	1	2
policie by měla být otevřenější vůči různým společenským skupinám (uplatňovat Diversity management)	1	2
celkem	46	100

Zdroj: práce autora

Komentář: Téměř dvě třetiny respondentů se domnívají, že v rámci stávajícího způsobu výběru nových policistů nelze rozpoznat, jak se kdo osvědčí v praxi a necelá čtvrtina je přesvědčena, že náročné výběrové řízení identifikující „talenty“ splňuje svůj účel. Pouze jeden respondent se domnívá, že policie by měla více přijímat ženy a 1 uchazeče z různých sociálních skupin (v praxi se jedná o uchazeče z řad Romů).

Tabulka 8: Zácvik nových policistů (příprava na služební zkoušku)

Názor	Počet odpovědí	%
u policie pracuji delší dobu, hodně mi dala praxe	16	35
vstupní školení mi hodně pomohly	7	15
nejvíce mě naučili kolegové	21	46
přímý nadřízený mi poskytoval systematickou podporu	1	2
nejvíce jsem získal samostudiem	1	2
celkem	46	100

Zdroj: práce autora

Komentář: Téměř polovina respondentů (46 %), zdůrazňuje význam týmové práce, koučinku a mentoringu ze strany kolegů. Význam učení výkonem (řešení problémů v praxi) zdůrazňuje 35 % respondentů. Pouze 15 % připouští efektivitu vstupního školení. Pouze 1 respondent zdůraznil význam vedení ze strany přímého nadřízeného a 1 respondent význam samostudia.

Tabulka 9: Hodnocení jednotlivých oblastí řízení

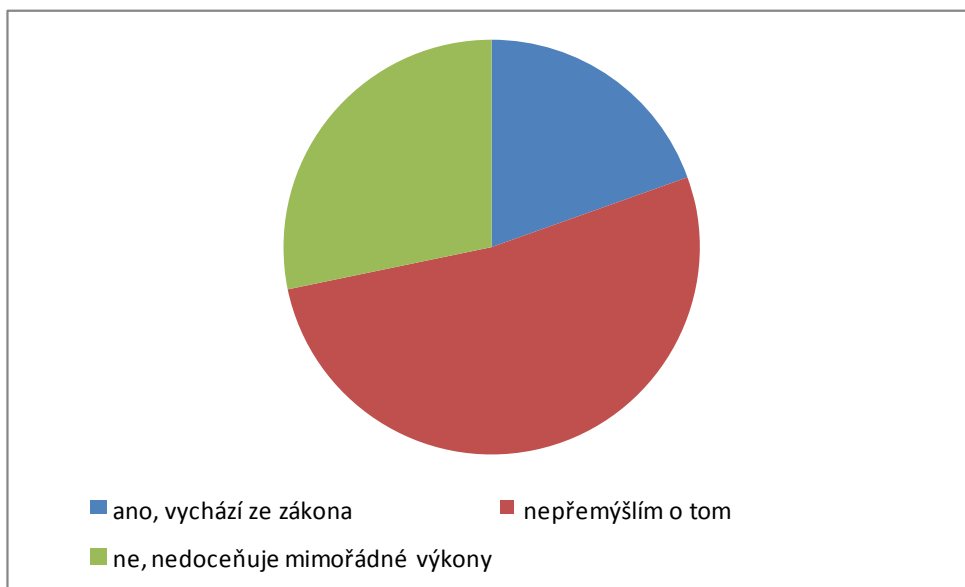
Hodnocení	Velmi špatně	Špatně	Ani tak, ani tak	Dobře	Velmi dobře	Skóre	Poř.
komunikace v rámci organizace	0	2	27	104	50	3,9	8-9
přístup k informacím	0	6	21	92	70	4,1	5
zaměření na potřeby veřejnosti	0	0	57	88	35	3,9	8-9
chování nadřízených	0	0	15	88	95	4,3	3
jen smysluplná závazná pravidla	0	1	69	68	25	3,4	12
pravidelné hodnocení nadřízeným	0	0	45	64	95	4,43	2
dialog s nadřízeným	0	0	12	76	105	3,54	10-11
týmová práce	0	1	32	88	60	3,95	7
úroveň sdílení rizika	1	4	57	80	15	3,41	13
uznání mimořádných výkonů, pochvaly a odměny	0	10	24	84	45	3,54	10-11
vzájemné chování kolegů	0	4	36	80	60	3,91	9
chování k ženám	0	0	15	80	110	4,45	1
akceptace generačních rozdílů	0	2	24	80	85	4,15	4

Zdroj: práce autora

Komentář

Průměrné skóre jednotlivých oblastí řízení je velmi vysoké, průměrné skóre se pohybuje mezi 3,41 – 4,45, což svědčí o kvalitní personální práci. V pořadí se na prvním místě umístilo chování k ženám, což svědčí o důsledném uplatňování Diverzity managementu v oblasti genderové otázky. Velmi pozitivně je vnímáno pravidelné hodnocení nadřízeným a chování nadřízených vůbec. Dobře (na čtvrtém místě) je hodnocena akceptace generačních rozdílů, tedy age management. Dále se umístily v příslušném pořadí tyto oblasti: přístup k informacím, komunikace v rámci organizace, týmová práce, zaměření na potřeby veřejnosti, vzájemné chování kolegů, dialog s nadřízeným, uznání mimořádných výkonů, pochvaly a odměny, jen smysluplná závazná pravidla.

Graf 4: Názor na spravedlnost způsobu odměňování



Zdroj: práce autora

Komentář

20 % (9) respondentů považuje odměňování za spravedlivé a vysoké procento respondentů (24 tj. 52 %) uvádí, že o tom nepřemýšlí. Více než čtvrtina (13) respondentů však odměňování za spravedlivé nepovažuje, protože nerozlišuje standardní a mimořádné výkony.

Tabulka 10: Absolventi policejních škol

Policejní škola	Počet absolventů
Střední policejní školu Ministerstva vnitra v Praze	17
Vyšší policejní školu Ministerstva vnitra v Praze	1
Střední policejní školu MV v Holešově	3
Vyšší policejní školu MV v Holešově	0
Policejní akademii	2
Celkem	23

Zdroj: práce autora

Komentář: Polovina policistů absolvovala formální specializované policejní vzdělání. 2 policisté jsou absolventy Policejní akademie, 1 je absolventem Vyšší policejní školy Ministerstva vnitra v Praze a zbývající vystudovali střední policejní školy.

Tabulka 11: Spokojenost s možností realizace vzdělávacích potřeb

Názor	Ne vůbec	Částečně ne	Ani tak, ani tak	Částečně ano	Ano plně	Skóre	Poř.
Policie mi poskytuje vzdělávání podle mých vzdělávacích potřeb	6	16	30	50	30	2,86	3
policie uspokojuje moje vzdělávací potřeby pouze částečně, uvítal (a) bych rozmanitější vzdělávací formy	3	8	27	60	45	3,10	2
policie by měla zajišťovat vzdělávání více orientované na řešení problémů z praxe	1	4	9	40	120	3,78	1
policie by měla volit alternativní vzdělávací formy, např. e-learning.	5	6	27	68	25	2,84	4

Zdroj: práce autora

Komentář: Ve vztahu k realizaci vzdělávacích potřeby byli respondenti dosti kritičtí, průměrné skóre se pohybovalo mezi 2,84 – 3,10. Na prvním místě se umístil názor, že vzdělávání by mělo být více orientované na řešení problémů z praxe a dále respondenti požadují rozmanitější vzdělávací formy. Méně sdílený je názor, že vzdělávací formy jsou uspokojovány a respondenti nijak neupřednostňují e – learning.

Tabulka 12: Názor respondentů na efektivitu systému vzdělávání

Názor	Počet odpovědí	%
System vzdělávání policistů je systematický a propracovaný	6	22
System vzdělávání policistů neodpovídá potřebám praxe	29	63
System vzdělávání policistů je časově náročný a více by měl využívat elektronické učení	2	4
System vzdělávání policistů by měl zahrnovat i verifikaci informálního učení (samostudium).	5	11
celkem	46	100

Zdroj: práce autora

Komentář: Více než polovina policistů (63 %) se domnívá, že systém vzdělávání policistů neodpovídá potřebám praxe. Pouze necelá čtvrtina (22%) považuje systém vzdělávání policistů za systematický a propracovaný. Pouze 2 respondenti by volili elektronické učení a 5 samostudium.

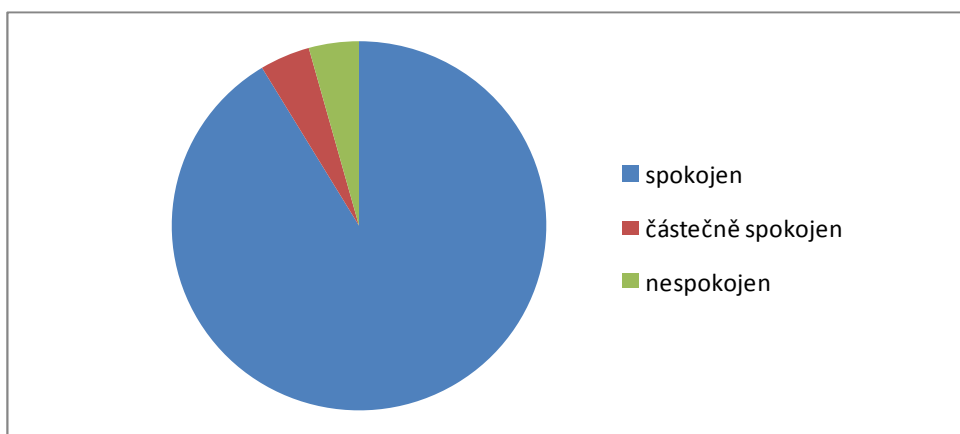
Tabulka 13: Názor na spravedlnost kariérního řádu

Názor	Počet odpovědí	%
Kariérní řád je dán zákonem a je spravedlivý	9	20
Kariérní řád by měl více zohledňovat výkony jednotlivců postup mají všichni bez ohledu na výsledky	13	28
Kariérní postup v rámci kariérního řádu určuje vedení a je věcí jeho subjektivního názoru	21	46
Kariérní řád umožňuje samozřejmý postup pro všechny, co vykazují standardní pracovní výsledky	3	6
celkem	46	100

Zdroj: práce autora

Komentář: Téměř polovina respondentů (46 %) se domnívá, že o kariérní postup je věcí subjektivního rozhodování vedení a více než čtvrtina (28 %) to, že kariérní řád nezohledňuje pracovní výsledky jednotlivců. 20 % respondentů považuje kariérní řád za spravedlivý a 6 % se domnívá, že kariérní řád umožňuje kariérní postup všem, kteří dosahují standardní výsledky.

Graf 5: Spokojenost s kariérním postupem



Zdroj: práce autora

Komentář: Překvapivě vysoké procentu pracovníků (91 %) je se svojí současnou pracovní pozicí spokojena. Pouze 2 pracovníci jsou částečně nespokojení a 2 nespokojeni.

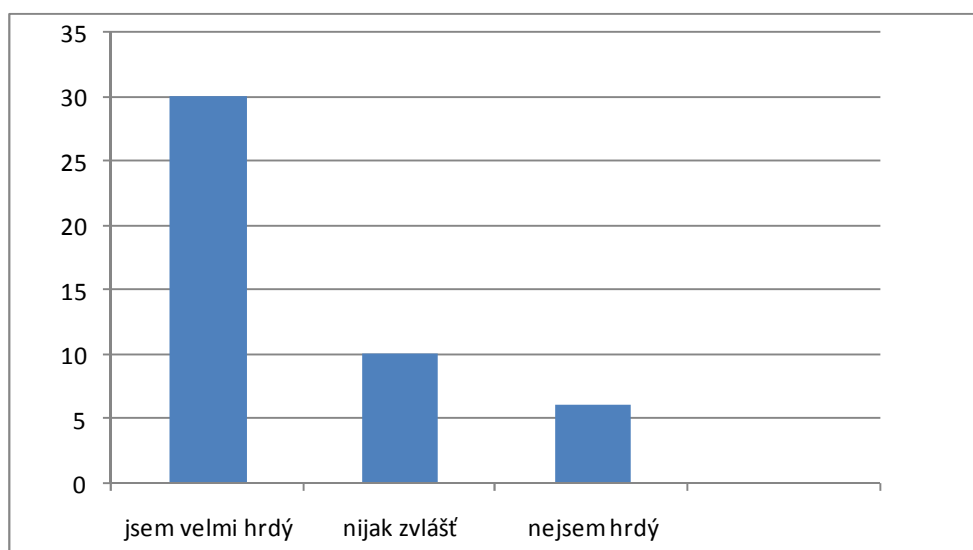
Tabulka 14: Oddanost policistů Policii ČR

Prohlášení	Počet odpovědí	%
o práci na svém pracovišti mluvím vždy pozitivně	13	28
podle okolností, někdy jsem i kritický	33	72
většinou poměry na svém pracovišti kritizuji	0	0
celkem	46	100

Zdroj: práce autora

Komentář: Více než čtvrtina respondentů (28%) prohlašuje, že o svém pracovišti mluví vždy pozitivně, 72 % připouští, že někdy jsou i kritičtí, ale žádný respondent nemluví o svém pracovišti výhradně kriticky.

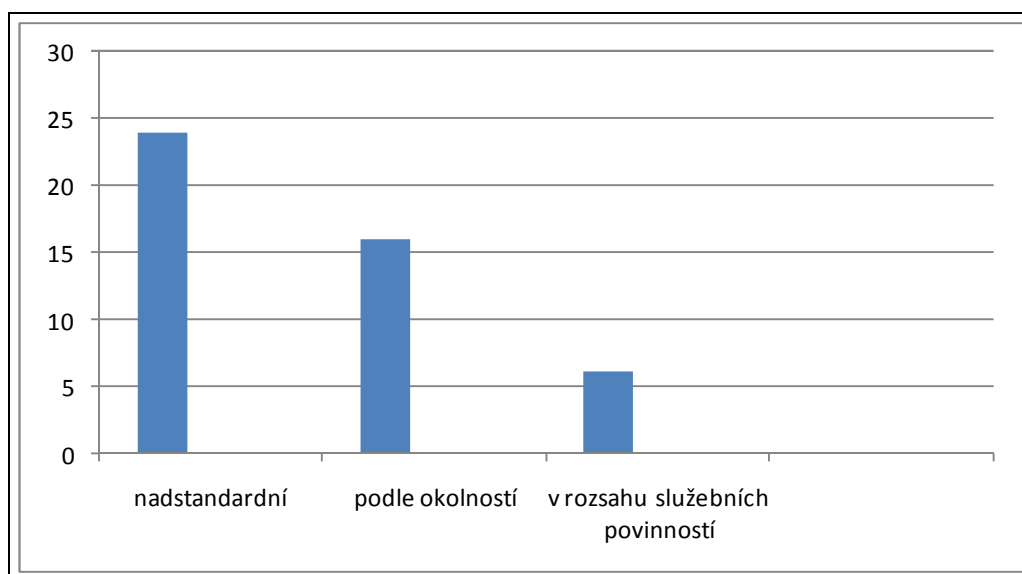
Graf 6: Identifikace policistů s Policií ČR



Zdroj: práce autora

Komentář: 30 policistů (65 %) prohlašuje, že jsou na Policii České republiky velmi hrdí, 10 (21%) odpovědělo, že nijak zvlášť a 6 (14%), že hrdí nijak nejdu.

Graf 7: Angažovanost respondentů vůči Policii ČR



Zdroj: práce autora

Komentář: Více než polovina respondentů (52 %) připouští, že v případě potřeby se vždy angažují nadstandardně, 16 (38 %) se rozhoduje podle okolností a pouze 6 (13%) se angažuje pouze v rozsahu svých pracovních povinností.

4.7 Diskuse

Co se týče demografického složení, lze považovat výzkumný soubor za reprezentativní, jak co se týče zastoupení mužů a žen, tak z hlediska věkového složení, délky zaměstnání u policie a vzdělání. Lze abstrahovat nejčastěji se vyskytující typ policisty jako muže ve věku kolem 35 let, pracujícího u policie více než 10 let a disponujícího středoškolským vzděláním s maturitou. Vzhledem k malému zastoupení zaměstnanců se výsledky šetření zobecňují především na policisty (příslušníky bezpečnostního sboru).

Ukázalo se, že součástí kompetencí policistů je empatie a sociální inteligence. Nejčastěji uváděným důvodem práce u policie byla příležitost pomáhat druhým, být užitečným pro společnost. Nepotvrdila se tak hypotéza, že nejčastějším důvodem práce u policie je výše platu a další pracovní benefity. Policisté ovšem očekávají kariéerní postup a možnost profesního vzdělávání. Za znepokojivý fakt je možno považovat skutečnost, že 70%

policistů je přesvědčeno, že si společnost jejich práce neváží, ale toto neovlivňuje výrazně jejich identifikaci s Policií ČR a oddanost.

Podle výsledků výzkumu je spokojenost policistů a zaměstnanců v jednotlivých oblastech práce s lidskými zdroji poměrně vysoká. V úvahu je ovšem nutno brát vysoký počet respondentů, kteří neprojeví žádný názor (odpovědi ani tak, ani tak) a lze předpokládat, že ve skutečnosti zcela spokojeni nejsou, ale jejich oddanost vůči policii jim zabraňuje projevit negativní názor. Nejvíce negativních hodnocení zaznamenalo zajištění stravování a zajišťování pitného režimu. Další oblastí, která může být potencionálním zdrojem pracovní nespokojenosti je odměňování – výše platu, mimořádné odměny za nadstandardní výkony a péče o zdraví, lékařské prohlídky, finanční příspěvky na rekondiční pobyty apod. I když i dalších oblastech práce s lidskými zdroji převažují spokojení respondenti nad nespokojenými, je nutno brát v úvahu vysoký počet těch, kteří neprojeví názor. Ve světle těchto úvah si zaslouží zvýšenou pozornost: výzbroj a výstroj a péče o fyzickou zdatnost – finanční příspěvek na návštěvy fitness center, bazénů apod., případně fitness centrum na pracovišti.

Co se týče nespokojenosti s hygienickými podmínkami na pracovišti, osvětlením nábytkovým vybavením, lze předpokládat, že se jedná o některé konkrétní pracoviště, stejně tak individuální záležitostí bude technické vybavení pracoviště, ICT a další a rovněž vzdělávací potřeby budou záležitostí individuální jedinců. Mezi benefity, které respondenti nejvíce postrádají, se objevují slevy do fitness klubu, stravenky, příspěvek na dovolenou, příspěvky na sportovní akce, vánoční prémie, ocenění za odsloužená léta, předplatné do divadel. Jedná se vesměs o položky, které je možno hradit z Fondu kulturních a sociálních potřeb, ale které nejsou v současné době hrazeny z důvodu nedostatku finančních prostředků.

Při přijímání nových policistů se uplatňuje Talent management a všichni uchazeči procházejí náročným výběrovým řízením. Téměř dvě třetiny respondentů se však domnívají, že ani tímto způsobem nelze rozpoznat, jak se kdo osvědčí v praxi a že nejlepší učení je učení prostřednictvím výkonu (35 % respondentů). Tomu odpovídá to, že téměř polovina respondentů je přesvědčena, že se nejvíce naučila od kolegů (46 %) a zdůrazňují význam týmové práce. Naproti tomu význam vstupního školení, význam vedení přímým nadřízeným, jakož i samostudium nepokládají respondenti za nijak

významné. V rámci dotazu, jaká pocitují aktuální vzdělávací potřeby, se objevily tyto názory: více střeleckých kurzů, výuka cizích jazyků, zásady a praktické formy spolupráce v rámci zákroků s IZS, více kurzů v oblasti přestupkového a trestního řízení, školení před přijetím nových zákonů, kurzy zaměřené na taktiku komunikace s občany, péče o zdraví policistů.

Respondenti velmi dobře hodnotili strategické a operativní řízení ze strany nadřízených. Potvrdilo se, že v organizaci jsou uplatňovány nové trendy v oblasti řízení jako Talent management, Diverzity management a age management a respondenti v této souvislosti zdůrazňovali význam zpětné vazby prostřednictvím pravidelného hodnocení nadřízených a jejich chování vůči podřízeným, umožňující týmovou práci a přinášející efekt synergie. Tomu částečně odporuje, že pouze 20 % respondentů považuje odměňování za spravedlivé, ostatní uvádějí, že o tom nepřemýšlí, nebo že je za spravedlivé nepovažují. Vzhledem k pozitivnímu názoru na řízení ze strany přímých nadřízených lze usuzovat, že příčiny budou spíše v zákoně stanoveném způsobu odměňování, neumožňujícímu ohodnotit nadstandardní a mimořádné výkony a ve výši příslušných tarifových stupňů.

Polovina policistů absolvovala formální specializované policejní vzdělání, ostatní jsou absolventy jiných škol. K stávajícímu systému dalšího vzdělávání jsou kritičtí, zejména ve vztahu k obsahu a převládá názor, že by mělo více vycházet z praxe a volit rozmanitější vzdělávací formy. Překvapivě nijak neupřednostňují elektronické učení.

Názory na kariérní postup se různí, spíše převládá názor, že je věcí subjektivního rozhodnutí vedení, což však nebrání tomu, že 91 % pracovníků je se svojí současnou pracovní pozicí spokojena. Policisté vykazují vůči Policii České republiky vysokou oddanost i když část připouští, že o ní mluví někdy kriticky. Na práci Policie České republiky jsou většinou hrdí a prokazují vysokou angažovanost. Cítí společenskou odpovědnost a pocitují potřebu zlepšit svoje image vůči veřejnosti. K tomu by, podle názorů respondentů, měla přispět tato opatření: Více policistů do ulic, zjednodušit administrativu, zmenšit či úplně přerušit vazby na politiky, dbát na perfektní ústroj do služby, dobré znalosti zákonů, právní vědomí a slušné vyjadřování, více prezentovat svoje úspěchy, zapojovat širší veřejnost do svých plánů zaměřených na zlepšení stavu celkově ve společnosti (prevence), větší důraznost vůči pachatelům, lepší přístup k obětem trestných činů, zlepšit ústrojovou kázeň, výrazně zlepšit vojenské vystupování a to i vůči

nadřazeným a opačně, zlepšit verbální a písemný projev ze strany vrcholového managementu lépe prezentovat na veřejnosti úspěchy policie.

4.8 Shrnutí

Výzkum realizovaný v rámci Městského ředitelství policie Plzeň ukázal, že tamní policisté ve velké většině vstoupili do řad policie proto, aby mohli pomáhat spoluobčanům a být užiteční pro společnost. Nepotvrdila se hypotéza č. 1, že nejčastější motivací pro vstup do řad Policie České republiky je výše platu a další zaměstnanecké benefity. Přestože výše platů a zaměstnanecké benefity neodpovídají společenskému významu povolání, převažuje mezi zdejšími policisty a zaměstnanci pracovní spokojenost. Zejména se potvrdila hypotéza č. 2, že pracovníci jsou spokojeni se způsobem řízení ze strany nadřízených a s atmosférou na pracovišti, která se vyznačuje dobrou komunikací, informovaností a upřednostňováním týmové práce. Hypotéza č. 3, se potvrdila pouze částečně, pracovníci pocítují potřebu dalšího vzdělávání (viz výše uvedené oblasti) ale nespojují je s kariéřním postupem a většina o něj ani neusiluje, protože je se současnou pracovní pozicí spokojena. Výzkum ukázal, že pro policisty Městského ředitelství je Etický kodex závazný a vykazují vůči Policii České republiky vysokou loajalitu a oddanost, což má odraz v jejich vysoké angažovanosti. Na základě výsledků dotazníkového šetření, lze pro oblast personální práce formulovat tato doporučení:

- 1) Ze strany vrcholového vedení usilovat o rozšíření poskytovaných zaměstnaneckých benefitů (viz. výše uvedené požadavky pracovníků).
- 2) V rámci hodnotících pohovorů identifikovat aktuální vzdělávací potřeby jednotlivců a na jejich základě stanovit program dalšího vzdělávání v rámci organizace.
- 3) Identifikovat „talenty“ a motivovat je k dalšímu vzdělávání za účelem kariéřního postupu.
- 4) Seznámit pracovníky s výhodami elektronického učení a některé kurzy (např. kurzy v oblasti přestupkového a trestního řízení, kurzy před přijetím nových zákonů apod.) realizovat online.
- 5) Ze strany vrcholového vedení více informovat veřejnost o úspěších policie.

- 6) Projednat s příslušníky v rámci jednotlivých pracovišť jaké pociťují nedostatky v materiálním vybavení pracovišť, včetně vybavení ICT a v případě potřeby provést nápravu.
- 7) Projednat s jednotlivci, jaké pociťují nedostatky v oblasti výzbroje a výstroje a v případě potřeby zjednat nápravu.

ZÁVĚR

Policie České republiky je ozbrojený sbor, jehož úkolem je chránit zdraví a bezpečnost občanů. Je složkou veřejné správy a veřejné moci a rozsah jeho působnosti a pravomoci jsou dány zákonem. Současné zákony, kterými se řídí činnost policie, dávají prostor pro uplatnění.

Managementu lidských zdrojů (*Human Resources Management, HRM*), který zdůrazňuje význam lidských zdrojů. Rozhodující je potom nejen kvalita lidských zdrojů (tj. kompetence policistů a zaměstnanců, ale i to, jak je Policie České republiky dokáže motivovat a jak dokáže vytvářet podmínky pro jejich seberealizaci, zkvalitňování a rozvoj. Pro policii, stejně jako pro každou jinou organizaci (výrobní či nevýrobní) platí, že musí efektivně propojovat materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje, přičemž lidské zdroje jsou považovány za rozhodující faktor úspěchu. Stejně jako v jiných organizacích platí, že management lidských zdrojů musí vycházet nejen z potřeb organizace, ale také z potřeb lidí, kteří v ní pracují.

Vrcholový policejní management v rámci přílivu nových příslušníků uplatňuje tzv. Talent management a uchazeči o práci u Policie ČR procházejí náročným výběrovým řízením. V praxi jsou potom všichni považováni za talenty a posuzuje se jejich potenciál, rozvíjí se jejich řízení a vedení, umožňuje se jim další vzdělávání a profesní rozvoj včetně kariérního růstu. Dá se říci, že v současné policejní se uplatňuje i tzv. Diverzity management, především v tom, že se zvyšuje počet žen – příslušnic policejního sboru. Age management jako „*řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků*“ je v rámci policie samozřejmou součástí personální práce.

U policistů (viz. Etický kodex) se vyžaduje a předpokládá loajalita, oddanost a angažovanost vůči Policii ČR. Naplňování těchto faktorů úzce souvisí s pracovní spokojeností, a proto péče o příslušníky jako zaměstnance státu, patří k povinnostem vrcholového vedení, v konečné řadě Ministerstva vnitra, které musí být garantem finančního zabezpečení činnosti Policie. I když podle psychologů pracovní spokojenost nejvíce podmiňují faktory jako smysluplnost aktivity, odpovědnost a znalost výsledků,

nelze podceňovat odměňování policistů a výše jejich platů by měla odpovídat mimořádným nárokům, které jsou na ně kladeny.

Reforma provedená v rámci policie v letech 2007-2009 vycházela ze skutečnosti, že činnost policie je veřejnou službou. Současná strategie policejní práce vychází z teorie „Community policing“ (policejní služba veřejnosti) založené na pro-aktivním přístupu policie, který reflektuje potřeby veřejnosti a usiluje o důvěru a součinnost mezi policií a veřejností. Působnost policie vychází ze základních potřeb občanů v oblasti vnitřního řádu a bezpečnosti a zajišťuje obecně uznávané hodnoty, jimiž jsou: veřejný pořádek, bezpečnost osob a bezpečnost majetku. V zájmu zlepšování image policie v očích veřejnosti a vůbec v rámci zlepšování vztahů mezi policií a veřejností, by bylo namístě, aby nejen vrcholoví policejní činitelé, ale i veřejné sdělovací prostředky věnovaly větší pozornost prezentaci úspěchů policie.

Cílem praktické části předkládané diplomové práce bylo vyhodnotit efektivitu práce s lidskými zdroji v rámci Policie České republiky na příkladu Městského ředitelství Plzeň. Prostřednictvím dotazníkového šetření mezi policisty a zaměstnanci je zjišťováno, jakým způsobem a v jakém rozsahu jsou uplatňovány moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů a jak ovlivňují jejich pracovní spokojenost a jejich oddanost a angažovanost vůči Policii České republiky. Přestože výzkum ukázal poměrně vysokou míru pracovní spokojenosti, lze usuzovat, že je podmíněna především kvalitou lidských zdrojů a jejich zodpovědným angažovaným přístupem k plnění služebních úkolů a kvalitou operativního řízení, zajišťujícím smysluplnost aktivit, odpovědnost jednotlivců a znalost výsledků, než rozsahem péče o příslušníky a zaměstnance, možnostmi jejich profesionálního rozvoje, výší platů a společenskou prestiží profese. Za znepokojivý fakt je možno považovat skutečnost, že 70% policistů je přesvědčeno, že si společnost jejich práce neváží, ale toto neovlivňuje výrazně jejich identifikaci s Policií České republiky a jejich oddanost. Nejčastěji uváděným důvodem práce u policie byla příležitost pomáhat druhým, být užitečným pro společnost. Výzkum ukázal, že pro policisty Městského ředitelství je Etický kodex závazný a vykazují vůči Policii České republiky vysokou loajalitu a oddanost, což má odraz v jejich vysoké angažovanosti. V současné neklidné době jsou na policisty kladeny stále větší a náročnější úkoly a zvyšují se nejen nároky na jejich kompetence, ale i jejich celkové pracovní zatížení. Samozřejmě, že výsledky dotazníkového šetření nelze automaticky zobecňovat na celý policejní sbor, ale

nasvědčují určité tendence, se kterými se setkávám ve své praxi. Policie se často potýká jak s nedostatkem policistů, tak s nedostatkem finančních prostředků a nemá příliš prostoru pro zajištění péče o příslušníky a zaměstnance, ani pro jejich další vzdělávání a rozvoj. Řešení nevidím na úrovni policejních ředitelství, ale na úrovni M, potažmo vlády, která rozhoduje jak o platových podmínkách policistů, tak o celkovém objemu finančních prostředků určených pro policii. Mnohokrát citovaná „Koncepce“ je podle autora práce velmi kompetentně zpracovaná a plně odráží, jak současné problémy policie, tak stanovuje cesty, jak je řešit. Rozhodující bude zajištění materiálních zdrojů, což je v rukou vlády České republiky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- BEDRNOVÁ, Eva. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 359 s. ISBN 978-80-7261-198-0.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-066-x.
- HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*, Praha, Management Press 2005, 169 s., ISBN 80-7261-120-8.
- HEINOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů*. Učební text č. 16 v rámci projektu „Posilování sociálního dialogu – služby pro zaměstnance“. Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů. Praha, 2010.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1.

HRUDKA, Josef a David ZÁMEK. *Organizace a činnost policejních služeb: stav k 1. 1. 2012*. Praha: Police history, 2012. ISBN 978-80-86477-56-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

KŘIVOHLAVÝ, Jaroslav. *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4436-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠKODA, Jindřich; VAVERA, František; ŠMERDA, Radek. *Zákon o policii s komentářem*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2009, 396 s., ISBN 978-80-7380-160-1.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Článek

KOVAŘÍK, Zdeněk, CHVOSTKOVÁ, Jarmila. *Analýza výsledků celoživotního vzdělávání na Policejní akademii České republiky v Praze v průběhu posledních tří akademických období*. In: Bezpečnostní teorie a praxe. Policejní akademie České republiky v Praze, 2015, č. 3, ISSN 1801-8211, s.3- 4.

Zákony a interní akty řízení

Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 – O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů ve znění pozdějších předpisů

Nařízení Ministerstva ze dne 14. prosince 2006, kterým se stanoví organizace Policie České republiky

Rozkaz policejního prezidenta č.154/2011 ze dne 26. 7.2011, o profesní etice Policie České republiky

Závazný pokyn policejního prezidenta č.137/2009, o organizaci Policie České republiky

Pokyn policejního prezidenta. č.40/2015. Zásady užívání fondu kulturních a sociálních potřeb.

Internetové zdroje

KLUGEROVÁ, Jarmila, Irena PRÁZOVÁ a Tereza VACÍNOVÁ. *Jak vypracovat bakalářskou, diplomovou, rigorózní a disertační práci*. 2., přeprac. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-72-3. [online].[2016-11-14]. Dostupné z: UJAK ---Jak vypracovat Bakalářskou, diplomovou, rigorózní- a – disertační –práci.pdf

KNÍŽEK David. *Vliv reformy policie České republiky v letech 2007-2009 na službu policistů*. UK v Praze, Fakulta sociálních věd, 2011 [online] [2016-11-07]. Dostupné z: https://is.cuni.cz/webapps/zzp/search/?tab_searchas=basic&lang=cs

MAGISTRÁT MĚSTA PLZEŇ. *Krátce o městě*. [online] [2016-11-14]. Dostupné z:

http://www.plzen.eu/obcan/#utm_source=firmy.cz&utm_medium=ppd&utm_campaign=firmy.cz-288013

PICHRTOVÁ Lucie. *Motivace k profesi policisty*. Diplomová práce UK Praha, Fakulta humanitních studií, 2015. [online] [2016-11-07].

Dostupné z: https://is.cuni.cz/webapps/zzp/search/?tab_searchas=basic&lang=cs

POLICIE ČR. *O nás*. [online] [2016-11-05].

Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

POLICIE ČR. *Etický kodex Policie české republiky* [online] [2016-11-05].

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

POLICIE ČR. *Vzdělávání*. [online] [2016-11-05].

Dostupné z:<http://www.policie.cz/clanek/policejni-vzdelavani.aspx>

POLICIE ČR. *Systém vzdělávání a výcvik policistů*. [online] [2016-11-05].

Dostupné z :<http://www.policie.cz/clanek/system-vzdelavani-a-vycvik-policistu-39.aspx>

POLICIE ČR. *Policejní ombudsman* [online] [2016-11-05].

Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/ombudsman-policie-cr-a-hasicskeho-zachranneho-sboru-cr.aspx>

POLICIE ČR. *Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje*. [online] [2016-11-05].

Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/uzemni-utvary-sprava-zapadoceskeho-kraje-kontakty-krajske-reditelstvi-policie-plzenskeho-kraje-kontakty.aspx>

POLICIE ČR. *Městské ředitelství policie Plzeňského kraje* [online] [2016-11-05].

Dostupné z:<http://www.policie.cz/clanek/mestske-reditelstvi-policie-plzenskeho-kraje-kontakty.aspx>

POLICIE ČR. *Školní policejní středisko Domažlice*. [online] [2016-11-14]. Dostupné z:

<http://www.policie.cz/clanek/sprava-zapadoceskeho-kraje-skolni-policejni-stredisko-skolni-policejni-stredisko-domazlice.aspx>

POLICEJNÍ PREZIDIUM ČR. *Koncepce rozvoje Policie do roku 2020* [online] [2016-

11-15]. Dostupné z: <http://www.policista.cz/files/articles/1196-koncepce-rozvoje-policie-cr-do-roku-2020-1196/koncepce-pol-2020.pdf>

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HRM	Human Resources Management
MV	Ministerstvo vnitra
PČR	Policie České republiky
SKPV	Služba kriminální policie a vyšetřování

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek 1: Symbol Policie České republiky	26
Obrázek 2: Zvláštní barevné provedení a označení služebních vozidel Policie České republiky	29
Obrázek 3: Logo Krajského ředitelství policie Plzeňského kraje.....	36
Obrázek 4: Územní působnost Městského ředitelství policie Plzeň.....	38
Obrázek 5: Logo preventivních projektů policie Plzeňského kraje	50
Obrázek 6: Schéma organizace Městského ředitelství policie Plzeň.....	55
Graf 1: vývoj počtu policistů v letech 2005-2016	43
Graf 2: Poměr průměrného platu policistů vzhled k průměrnému platu v ČR.....	48
Graf 3: Respondenti z hlediska vzdělání	55
Graf 4: Názor na spravedlnost způsobu odměňování	63
Graf 5: Spokojenost s kariérním postupem.....	66
Graf 6: Identifikace policistů s Policií ČR.....	67
Graf 7: Angažovanost respondentů vůči Policii ČR.....	68
Tabulka 1: Respondenti z hlediska délky zaměstnání u policie	54
Tabulka 2: Důvody pro vstup do řad Policie ČR.....	57
Tabulka 3: Naplnění očekávání při nástupu k Policii ČR.....	58
Tabulka 4: Představy policistů o hodnocení Policie ČR ze strany veřejnosti	58
Tabulka 5: Stabilizace pracovníků (úvahy o potencionálním odchodu).....	59
Tabulka 6: Spokojenost s jednotlivými oblastmi péče organizace o policisty a zaměstnance	59
Tabulka 7: Způsob výběru nových policistů z řad uchazečů o práci u Policie ČR	61
Tabulka 8: Zácvik nových policistů (příprava na služební zkoušku).....	61
Tabulka 9: Hodnocení jednotlivých oblastí řízení.....	62
Tabulka 10: Absolventi policejních škol	64

Tabulka 11: Spokojenost s možností realizace vzdělávacích potřeb	64
Tabulka 12: Názor respondentů na efektivitu systému vzdělávání	65
Tabulka 13: Názor na spravedlnost kariérního řádu	66
Tabulka 14: Oddanost policistů Polici ČR	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Formulář dotazníku.....I.

Příloha B: Etický kodex policie ČR.....II.

I.

Příloha A

List č. 1/13

PŘÍLOHA A – Formulář dotazníku

DOTAZNÍK

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Věk:

Pohlaví:

Vzdělání:

Na policii pracuji od roku:

Pracuji jako: policista, zaměstnanec policie (nehodící se škrtněte)

Pracuji: na dobu, určitou, neurčitou

Služební hodnost -hodnostní označení:

I. MOTIVACE ZAMĚSTNÁNÍ U POLICIE ČR

1) Proč jste vstoupil do řad Policie ČR ? Možné důvody ČR oznámujte na stupnici

1 -5, přičemž:

1- nedůležité

2- méně důležité

3- neutrální

Příloha A

List č. 2/13

4 -důležité

5- velmi důležité

dobré platové podmínky a zaměstnanecké benefity	
možnost uplatnit odborné znalosti a další osobnostní kompetence	
možnost dalšího profesního vzdělávání	
příležitost uplatnit fyzickou zdatnost	
příležitost pomáhat spoluobčanům, být užitečný pro společnost	
možnost kariérního postupu	
atraktivita a společenská prestiž povolání	

2) Jak se naplnila Vaše očekávání a představy o práci u Policie ČR. Tvrzení, se kterým souhlasíte označte křížkem.

práce plně splnila moje očekávání	
praxe je jiná, než jsem očekával (a)	
k práci mám dílčí výhrady	
k práci mám závažné výhrady, uvažuji o odchodu	

3) Považujete zaměstnání u policie za společensky doceněné? Tvrzení, se kterým souhlasíte označte křížkem.

veřejnost si naší práce váží	
policie je veřejnosti spíše k posměchu	
veřejnost oceňuje naši práci, ale domnívá se, že je nás příliš	
veřejnost se domnívá, že nepracujeme efektivně	

4) **Jak jste spokojen s péčí o zaměstnance. Míru spokojenosti v jednotlivých oblastech oznámujte na stupnici 1 -5, přičemž:**

1- velmi nespokojen

2- nespokojen

3- neutrální postoj

4 -částečně spokojen

5- velmi spokojen

odměňování –výše platu, mimořádné odměny za nadstandardní výkony	
péče o zdraví (lékařské prohlídky, finanční příspěvky na rekreační a lázeňské pobyty apod.	
podnikové stravování –finanční příspěvek, zajišťování pitného režimu na pracovišti,	
péče o fyzickou zdatnost – finanční příspěvek na návštěvy fitness center, bazénů apod., případně fitness centrum na pracovišti	
hygienické podmínky na pracovišti, osvětlení, nábytkové vybavení	
technické vybavení pracoviště- ICT a další	
výzbroj a výstroj	
vzdělávání a učení v organizaci	

5) Uvažoval jste nebo uvažujete o odchodu od policie? Tvrzení, se kterým souhlasíte označte křížkem.

první rok po nástupu jsem o tom přemýšlel	
občas, ale nakonec se vždy rozhodnu zůstat	
pouze pokud bych musel odejít ze zdravotních důvodů	
nikdy nechci od policie odejít	

II NÁZORY NA ZPŮSOB ŘÍZENÍ A FIREMNÍ KULTURU

6) Domníváte se, že způsob výběru nových policistů je spravedlivý a efektivní? Označte křížkem tvrzení se kterým souhlasíte.

je namístě, že policie vybírá nejschopnější uchazeče (talenty)	
při vstupu nelze rozpoznat, kdo se osvědčí v praxi	
policie by měla přijímat víc žen	
policie by měla být otevřenější vůči různým společenským skupinám (uplatňovat Diversity management)	

**7) Považoval jste Váš zácvik (přípravu na složení služební zkoušky) za efektivní?
Označte křížkem tvrzení, se kterým souhlasíte.**

u policie pracuji delší dobu, hodně mi dala praxe	
vstupní školení mi hodně pomohly	
nejvíc mě naučili kolegové	
přímý nadřízený mi poskytoval systematickou podporu	
nejvíc jsem získal samostudiem	

**8) Jak hodnotíte způsob řízení na Vašem pracovišti? Jednotlivé postupy organizace
oznámkujte na stupnici 1 -5, přičemž:**

1. velmi špatný

2. špatný

3. neutrální

4 dobrý

5 velmi dobrý

komunikace v rámci organizace	
přístup k informacím	
zaměření na potřeby veřejnosti	
chování nadřízených	
jen smysluplná závazná pravidla	
pravidelné hodnocení nadřízeným	
dialog s nadřízeným	
týmová práce	
úroveň sdílení rizika	
uznání mimořádných výkonů, pochvaly a odměny	
vzájemné chování kolegů	
chování k ženám	
akceptace generačních rozdílů	

9) Považujete stávající způsob odměňování za spravedlivý? Označte křížkem tvrzení se kterým souhlasíte.

Ano, vychází ze zákona	
Nepřemýšlím o tom	
Ne, dostatečně nedoceňuje mimořádné výkony	

10) Jaké benefity ve své práci postrádáte? Prosím vypište.

.....
.....
.....
.....

III NÁZORY NA MOŽNOST DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A KARIÉRNÍHO POSTUPU

11) Absolvoval jste policejní školu a jakou? Odpovídající odpověď označte křížkem?

Střední policejní školu Ministerstva vnitra v Praze	
Vyšší policejní školu Ministerstva vnitra v Praze	
Střední policejní školu MV v Holešově	
Vyšší policejní školu MV v Holešově	
Policejní akademii	

12) Jak jste spokojen se vzdělávacími možnostmi, které Vám policejní sbor nabízí?

Míru spokojenost označte na stupnici 1 - 5, přičemž:

1- nesouhlasím

2 - částečně nesouhlasím

3 - ani tak, ani tak

4 -částečně souhlasím

5 - plně souhlasím

police mi poskytuje vzdělávání podle mých vzdělávacích potřeb	
police uspokojuje moje vzdělávací potřeby pouze částečně, uvítal (a) bych rozmanitější vzdělávací formy	
police by měla zajišťovat vzdělávání více orientované na řešení problémů z praxe	
police by měla volit alternativní vzdělávací formy, např. e- learning.	

13) Považujete systém vzdělávání policistů za efektivní ? Označte křížkem tvrzení, se kterým souhlasíte.

System vzdělávání policistů je systematický a propracovaný	
System vzdělávání policistů neodpovídá potřebám praxe	
System vzdělávání policistů je časově náročný a více by měl využívat elektronické učení	
System vzdělávání policistů by měl zahrnovat i verifikaci informálního učení (samostudium).	

14) Považujete kariérní řád za spravedlivý?

kariérní řád je dán zákonem a je spravedlivý	
kariérní řád by měl více zohledňovat výkony jednotlivců mají všichni bez ohledu na výsledky	
kariérní postup v rámci kariérního řádu určuje vedení a je věcí jeho subjektivního názoru	
kariérní řád umožňuje samozřejmý postup pro všechny, co vykazují standardní pracovní výsledky	

15) Jste spokojen se svým kariérním postupem? Tvrzení, se kterým souhlasíte označte křížkem.

se svojí současnou pozicí jsem spokojen	
se svojí současnou pozicí jsem částečně spokojen (postup by měl být rychlejší)	
se svojí pozicí jsem nespokojen	

16) Uveďte konkrétně jaké pociťuje aktuální vzdělávací potřeby. Co by bylo žádoucí zařadit do Vašeho profesního vzdělávání.....

.....

IV. NÁZORY REFLEKTUJÍCÍ ANGAŽOVANOST POLICISTŮ

17) Když hovoříte s svými příbuznými a přáteli o svojí práci vyjadřujete se převážně pozitivně. Křížkem označte tvrzení, se kterým souhlasíte.

o práci na svém pracovišti mluvím vždy pozitivně	
podle okolností, někdy jsem i kritický	
většinou poměry na svém pracovišti kritizuji	

18) Jste hrdý, že jste příslušníkem ozbrojeného policejního sboru České republiky?

Křížkem označte tvrzení, se kterým souhlasíte.

na Policii České republiky jako celek jsem velmi hrdý	
nijak zvlášť, myslím, že ve veřejnosti nemá příliš vysokou prestiž	
nejsem na Policii České republiky nijak hrdý	

19) Jste ochoten jít nad rámec svých pracovních povinností, aby policie byla (v konkrétním případě) úspěšná?

vyřešení složitého problému vždy věnuji nadstandardní pozornost	
podle okolností, záleží, o jaký problém se jedná	
angažuji se v souladu se svými pracovními povinnostmi	

20) Jaká opatření by podle Vás měla policie realizovat, aby zlepšila svoje image vůči veřejnosti?

	Popište	slovně.
--	----------------	----------------

.....

.....

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku. Ujišťuji Vás, že slouží pouze ke statickému zpracování v rámci mé diplomové práce a údaje nebudou nijak spojovány s Vaší osobou.

II.

Příloha B

List č. 1/3

PŘÍLOHA B – Etický kodex policie České republiky

ETICKÝ KODEX POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

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.

Intranetový zdroj Policie České republiky:

<http://esiar.pcr.cz/kniha/siar/>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jindřich Novotný

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Lidské zdroje v organizaci

Rok: 2017

Počet stran textu: 75

Celkový počet stran příloh: 17

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 20

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek