

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Management lidských zdrojů u Policie ČR

Bc. Ivana Zmrzlá

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ivana Zmrzlá

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Management lidských zdrojů u Policie ČR

Název anglicky

Human resource management in the Police of Czech Republic

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout opatření ke zlepšení personální práce ve vybrané organizační jednotce Policie ČR.

Metodika

Teoretická část práce: kritické srovnání různých teoretických přístupů k personálním činnostem, s přihlédnutím k případným limitům vztahujícím se k činnosti Policie ČR; zpracování teoretických východisek pro vlastní práci.

Praktická část práce: analýza současného stavu ve vybraných personálních činnostech na základě vlastního empirického šetření; konfrontace získaných poznatků s požadavky identifikovanými v teoretických východiscích práce a návrh na zlepšení personálních činností.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů , personální činnost, Policie České Republiky, získávání a výběr, systém odměňování , vzdělávání, motivace, fluktuace

Doporučené zdroje informací

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

URLICH, Dave. Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5

Vědecké časopisy (Human Resource Management Journal ISSN: 1748-8583; The International Journal of Human Resource Management ISSN: 1466-4399; International Journal of Human Resources Development and Management, ISSN: 1741-5160 a další)

ŽUFAN, Jan. Moderní personalistika ve službách. 1.vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 11. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Management lidských zdrojů u Policie ČR“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce, paní prof. Ing. Ivaně Tiché PhD., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování této odborné práce.

Management lidských zdrojů u Policie ČR

Human resource management in the Police of Czech republic

Souhrn

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku managementu lidských zdrojů u Policie České republiky. Cílem studie je analyzovat aktuální stav personálních činností, provést empirické šetření a na základě výsledků navrhnout případné změny na současnou realitu řízení. Studie se rozděluje na dvě části, přičemž první část, tzv. literární rešerše, obsahuje základní definice pojmů v oblasti managementu lidských zdrojů, které byly prostudovány z odborné literatury. Praktická část je věnována charakteristice útvaru PČR, etickému kodexu, analýze jednotlivých personálních činností a především výzkumu formou dotazníků, které byly vyplněny policisty z různých oddělení za účelem zpracování této odborné práce. Výsledky průzkumu z této studie jsou zpracovány do příslušných tabulek a grafů. V závěru diplomové práce jsou navrženy určité změny ke každé personální činnosti na takové úrovni, že by mohly případně sloužit jako podklad pro reálný management Policie České republiky.

Summary

This thesis focuses on the issue of human resource management in the Police of the Czech Republic. The aim of this study is to analyze the current status of human resource activities, perform empirical research and based on the results propose any changes to the current reality of management. Study is divided into two parts, the first part called literary research includes basic definitions of human resource management that were studied in the literature. The practical part is devoted to the characteristics of the police department Czech Republic, code of ethics, analysis of individual personnel activities and especially research in the form of questionnaires that were filled with police for the purpose of scientific thesis. Survey results from this study are processed in the appropriate tables and graphs. In conclusion, the thesis propose changes for each personnel activities at a level that could possibly serve as a basic for realistic management Police Czech republic.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální činnost, Policie České Republiky, získávání, výběr, systém odměňování, vzdělávání, motivace

Keywords: human resources management, personal activity, The Police of Czech republic, obtaining, selection, reward system, education, motivation

ÚVOD	8
Cíl práce	9
Metodika práce	9
1. Literární rešerše	11
1. Management lidských zdrojů	11
1.2. Pojetí lidských zdrojů	11
2. Personalistika	12
2.1. Personální útvar	13
2.2. Personální politika	14
2.3. Personální činnosti	15
2.3.1. Získávání a výběr zaměstnanců	17
2.3.2. Plánování osobního rozvoje pracovníků	18
2.3.3. Hodnocení a odměňování zaměstnanců	18
2.3.4. Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků	20
3. Motivace pracovníků	21
4. Systém vzdělávání	22
2. Praktická část	23
5. Policie České republiky	23
5.1. Charakteristika útvaru Policie ČR	23
5.2. Základní úkoly a povinnosti příslušníků PČR	23
5.3. Etický kodex	24
6. Analýza Personálního systému u Policie ČR	26
6.1. Získávání a výběr zaměstnanců	26
6.1.1. Zdroje získávání příslušníků policie	26
6.1.2. Výběr příslušníků policie a jeho metody	27
6.1.3. Role vedoucích v procesu získávání a výběru zaměstnanců	30
6.2. Hodnocení zaměstnanců	30
6.3. Systém odměňování, zaměstnanecké výhody	31
6.4. Rozmíst'ování a propouštění pracovníků	32
6.4.1. Rozmíst'ování	32
6.4.2. Propouštění	34
6.5. Motivace policistů	34
6.6. Systém vzdělávání	35
6.6.1. Resortní vzdělávání příslušníků PČR	36
6.6.2. Vzdělávání policistů na vyšších a vysokých školách	37
3. Empirické šetření	39
7. Základní personální přehled k Územnímu odboru Most	39
8. Dotazník	42
9. Strukturovaný rozhovor	42
10. Popis sběru dat	43
11. Výsledné zhodnocení	43
Návrhy na změny a doporučení	62
Závěr	65
Seznam použitých zdrojů	
Seznam grafů	
Přílohy	

ÚVOD

Lidské zdroje jsou jedním z hlavních klíčů k úspěchu každé organizace. Nicméně nalézt schopné pracovníky není snadná záležitost, proto je zapotřebí stávající zaměstnance neustále rozvíjet, podporovat a motivovat k pracovní činnosti a nové pracovníky vést takovým způsobem, aby si dokázali vytvořit vhodné pracovní prostředí a zajišťovali tak jednotlivé záměry organizace. V případě, že nebudeme zaměstnancům věnovat dostatečnou pozornost, budou lhostejní a demotivovaní k pracovní činnosti a tím organizace nebude účinně fungovat. To však záleží na úloze personálních pracovníků, na jejich přístupu k této oblasti a na tom, do jaké míry dokáží vynaložit své úsilí při zajištění řízení lidského bohatství.

Zpracování této diplomové práce navazuje na předchozí vytvořenou bakalářskou práci, která se zabírala pouze systémem hodnocení zaměstnanců. Tato studie směřuje k více úsekům v oblasti řízení lidských zdrojů. Záměrem není pouze zhodnotit současný stav personalistiky, ale také navrhnout konkrétní změny v oblasti managementu lidských zdrojů. Má sloužit jako podklad pro reálný management u Policie ČR, ale též může posloužit i laické veřejnosti, která doposud nebyla seznámena s personální činností u policistů a tímto získá určitý přehled o skutečném fungování managementu lidských zdrojů u tak významného orgánu státní správy jako je útvar Policie České republiky.

Cíl práce

Cílem práce je návrh řešení na základě rozboru managementu lidských zdrojů se zaměřením na jednotlivé personální činnosti ve státním orgánu PČR a posouzení možností zlepšení v dané problematice na základě získaných informací z výsledků průzkumu. Bude se usilovat o to, aby management PČR měl možnosti pracovat se závěry této studie a aby tato práce mohla případně sloužit jako podklad pro zdokonalení a zefektivnění současné situace v celé personální oblasti lidských zdrojů.

Metodika práce

Prvním krokem diplomové práce byla volba tématu a následně výběr realizace výzkumu. Pro studii bylo zvoleno obsáhlé téma „management lidských zdrojů“ pro které byl vybrán státní orgán Police České republiky, dále jen PČR. Téma a místo realizace úzce navazuje na předchozí vypracovanou bakalářskou práci, která se zabývala pouze jednou personální oblastí a to hodnocením zaměstnanců. Studie chce poukázat i na ostatní důležité činnosti řízení v organizaci, jako je např. získávání zaměstnanců, výběr pracovníků, motivace, odměny za práci či vzdělávání příslušníků policie.

Nedílnou součástí práce bylo studium odborné literatury, která byla zapůjčena v městské knihovně za účelem zpracování této studie. Jelikož téma je velmi rozsáhlé, byly vybrány jen ty části, které jsou pro tuto práci podstatné. Dalším významným zdrojem informací byl služební zákon, vyhlášky a oficiálně veřejně dostupné internetové stránky PČR.

Výzkum byl uskutečněn pomocí dotazníkového šetření, elektronicky bylo osloveno několik obvodních oddělení v Mostě a jeho okolí. Cílem bylo získat alespoň 70% zpětné vazby, aby byly výstupy z této studie co nejefektivnější.

Další podstatnou součástí této studie byla realizace strukturovaného rozhovoru s vedoucím obvodního oddělení v Obrnicích, který poskytl doplňující informace dle

subjektivního názoru k dané problematice. Byl seznámen se skutečností, že jeho poskytnuté informace nebudou nějakým způsobem zneužity, ale budou účelně sloužit pouze pro zpracování této odborné práce.

Po finalizaci výzkumu bylo provedeno vyhodnocení výsledků, vytvořeny příslušné grafy a tabulky v aplikaci MS Word a s pomocí vlastního rozumu a logického myšlení byly navrženy příslušné podněty na změny současného systému v personální oblasti PČR a sepsán závěr této studie.

1 Literární rešerše

1. Management lidských zdrojů

Management lidských zdrojů je vymezen jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří přispívají k dosažení cílů organizace. Storey (1989) předpokládá, že management lidských zdrojů lze chápat jako „*soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité filozofie*” a uvádí čtyři hlediska, které vytvářejí smysluplnou verzi tohoto pojetí:

1. Specifická konstelace přesvědčení a předpokladů
2. Strategické podněty poskytující informace o řízení lidí
3. Ústřední role liniových manažerů
4. Spoléhání na soustavu „pák” k formování pracovních vztahů

1.1. Význam pojmu management

Řízení (Management)¹ je chápáno jako ucelené řízení všech politik a aktivit v organizaci (personálních, ekonomických, obchodních, aj.). Představuje souhrn dovedností, znalostí, doporučení, rad a metod, které manažeři využívají k naplňování předem definovaných záměrů podniku. Je úzce spjat s praxí, ale je i předmětem vědeckého zájmu. K rozvoji managementu přispěla celá řada disciplín, získává poznatky z oblasti teorie řízení, z psychologie, sociologie, teorie organizace, etiky, práva, politologie, antropologie² a poznatky technických věd.

1.2. Pojetí lidských zdrojů

Dle publikace J. Plamínka (2008) pod běžně užívaný termín lidských zdrojů zpravidla neřadíme člověka, jako bytost, nýbrž jeho schopnosti, postoje a vlastnosti.³ **Schopnosti.** Neopominutelným zdrojem jsou znalosti a dovednosti člověka. Jedná se o

¹KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 13

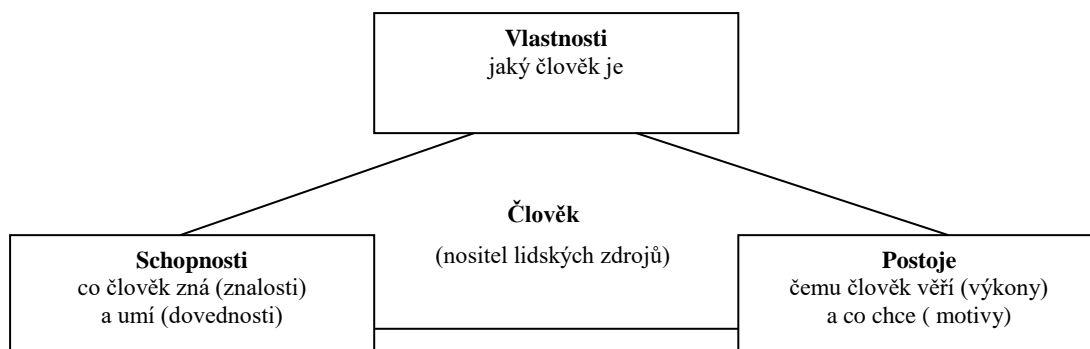
² Antropologie – věda, která usiluje o poznání člověka jako biologické i sociokulturní bytosti

³ PLAMÍNEK, J., 1958-. *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 151

potenciál člověka, se kterým lze pracovat, tzn. rozvíjet jednotlivé schopnosti například vhodnými vzdělávacími programy. Samotné schopnosti ovšem nestačí, je nezbytně nutné je maximálně využívat ve prospěch organizace, aby lidé potenciál využívali k požadovaným činům. To zajistí druhá kategorie – postoje.

Postoje. Představují loajalitu, ochotu a snahu konkrétního člověka. Do jisté míry souvisejí s motivací člověka. Stejně jako výše uvedené schopnosti nejsou samospasitelné a musí být doprovázeny dostatečnými schopnostmi.

Vlastnosti. Jedná se o souhrn lidských zdrojů, které jsou neměnné či příliš obtížně měnitelné. Jde o rysy osobnosti člověka úzce spojené s biologickou a psychologickou podstatou. Častěji se hovoří o vrozených než o naučených charakteristikách, které bývají označovány dle některých autorů jako temperament.



Obrázek č. 1 – Lidské zdroje dle publikace J. Plamínka (2008), s. 61

2. Personalistika

Kterákoliv organizace může být efektivní jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje, finanční zdroje, lidské a informační zdroje. Stěžejním úkolem každé organizace je tyto zdroje propojovat a maximálně využívat. Dle publikace⁴ Martina Šikýře (2012) je hlavním úkolem personalistiky

⁴ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, str. 16

zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.

J. Koubek (2007) definuje ve své publikaci: „Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. Jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“⁵

2.1. Personální útvar

Personální útvar neboli útvar lidských zdrojů se specializuje na rozvoj a řízení lidí v organizaci. Je začleněn do vytváření a realizace personálních strategií, politik a do některých personálních činností. Úlohou jednotky je umožnit organizaci dosažení cílů prostřednictvím podnětů, intervence, poskytováním rad a podpor ve všem, co se týče jejich zaměstnanců. Cílem je zabezpečit organizaci vytvářením strategií, které efektivně poslouží zaměstnávání a rozvoji lidí. Adams (1991) definoval čtyři přístupy k úloze personálního útvaru:

1. Interní agentura – personální útvar je považován za nákladově samostatnou jednotku a činnosti jsou fakturovány ostatním oddělením;
2. Interní konzultační útvar – v případě, kdy personální úsek prodává své služby interním zákazníkům tzn. že manažeři mají jistou svobodu se obrátit na kohokoliv jiného, nejsou-li spokojeni se službami personálního útvaru;
3. Podnik uvnitř podniku – personální činnosti jsou uspořádány do jakési nezávislé organizace, která může obchodovat jak s organizačními jednotkami v rámci podniku tak s vnějšími potencionálními jednotkami;
4. Externí poradenská služba – organizační útvary se obracejí na doporučení jiných nezávislých podniků.

⁵ KOUBEK, J.,.. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*, s. 13

Společným znakem těchto výše zmíněných přístupů je, že poskytované služby jsou zabezpečovány určitou formou smlouvy, která může obsahovat dohodu o významu poskytovaných služeb.

V oblasti organizace obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti firmy, na míře decentralizace činností, na druhu prováděných pracovních aktivit a na jednotlivých funkcích zaměstnanců. Neexistuje žádná norma stanovení přesného poměru počtu personalistů k počtu pracovníků ani návod, jak organizovat personální útvar. V současné praxi by ale měla být brána v úvahu určitá doporučení:

- Vedoucí personálního oddělení by měl být přímo odpovědný výkonnému řediteli a měl by být členem nejvyššího vedení organizace nebo členem týmu manažerů či lídrů, aby mohl být jednou z příčin vytváření firemní strategie a zastávat svou funkci při formulování a integraci personální politiky.
- Centrální personální útvar v decentralizované organizaci by měl být zredukován na minimum nezbytné k utváření jednotlivých strategií a politik v celé decentralizované instituci.
- Personální útvary musí být schopné poskytovat doporučení a služby na úrovni požadované organizací např. pomocí outsourcingu.
- Personální útvar by měl být organizován dle úrovně služeb, které jsou od něj vyžadovány, a dle rozsahu aktivit, které je potřeba zajistit.

Nejdůležitější zásadou dle M. Armstronga (2007, s.69), kterou musíme mít na paměti při vytváření organizace personálního útvaru, je to, že organizace by měla být v souladu s potřebami podniku a podnikání⁶. Na základě tohoto stanoviska bude vždy existovat možnost volby nejlepšího složení v personální oblasti na základě analýzy toho, o jaké odborné vedení, doporučení a služby má organizace v útvaru lidských zdrojů zájem.

2.2. Personální politika

Nejvyšší nástroj realizace personální strategie prosazuje cíle a záměry managementu vůči zaměstnancům. Představuje zásady a opatření, kterými se řídí

⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 69

management firmy ve vztahu k zaměstnancům. Těž vyjadřuje principy, pravidla, zájmy a preference pro lidské zdroje v organizaci.

Personální politika (Mětrlová, 2014, s. 25) je systém relativně stálých zásad, kterými se organizace řídí při rozhodování v oblasti práce a lidského činitele; systém opatření, kterými se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.⁷

Personální politika je vyjádřením přijatých záměrů organizace a současně řídicím dokumentem, který slouží k ovlivňování pracovního a organizačního vystupování pracovníků. V personální politice se definují principy, které mají v určité míře vliv na efektivnost a adaptační schopnost firmy. Hlavními principy jsou: princip důležitosti lidských zdrojů, princip náročnosti, princip vstřícnosti, princip reciprocity, princip spravedlnosti, princip otevřenosti a princip slušnosti. Personální politiky v různých firmách se mohou lišit dle konkrétního stavu v organizaci, jednotlivých záměrů vedení, zvolené strategie a dalších podmínek, které by měly především obsahovat kroky odpovídající záměrům jednotlivých organizací. Dobře srozumitelná, stabilní a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou působnost organizace. Sjednocuje vazbu mezi zaměstnanci a organizací, vytváří příznivé klima, minimalizuje pracovní rozpory a respektuje zájmy organizace a pracovníků. Obecná personální politika organizace se jeví ve většině dílčích personálních politik jako např. v politice získávání a výběru pracovníků, v politice odměňování, vzdělávání, sociálního rozvoje zaměstnance atd. Tyto dílčí politiky musí zajišťovat provázanost a vzájemnou podporu. Projevuje se též i v míře respektování platných zákonů a předpisů vztahujících se k oblasti práce a lidským právům.

2.3. Personální činnosti

Jedná se o administrativně-správní, metodickou a analytickou činnost vyplývající z pracovně-právní legislativy. Představují výkonnou část personální práce. Jestliže je personální útvar vnímán jako subjekt, který zajišťuje potřeby vnitřních zaměstnanců,

⁷ MĚTRLOVÁ, L., *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*, s. 25

hovoří se o tzv. personálních službách či funkcích. Jedná se o činnosti orientované na člověka v pracovním prostředí⁸.

1. Analýza práce a vytváření pracovních míst
2. Personální plánování lidských zdrojů
3. Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců
4. Rozmíst'ování zaměstnanců
5. Hodnocení a odměňování
6. Péče o pracovníky a pracovní vztahy
7. Organizace práce a pracovní podmínky
8. Vzdělávání a rozvoj pracovníků
9. Péče o zaměstnance
10. Personální informační systém

Publikace J. Koubka⁹ uvádí další samostatné personální činnosti, které lze v poslední době upozorovat. Jedná například o průzkum trhu práce, který směřuje k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populace, analýz pracovních sil a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj. Zdravotní péče o pracovníky, vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující jak kontrolu zdravotního stavu zaměstnance, tak první pomoc či rehabilitaci. Jako další personální činnost uvádí činnosti zaměřené na metodiku průzkumů a zpracovávání informací, kde se jedná především o vytváření harmonogramů personálních činností případně o uplatňování počítačových systémů v personální práci. Jako poslední činnost uvádí dodržování zákonů v oblasti práce a pracovníků, tzn. dodržování ustavení pracovních kodexů a jiných zákonů, které se týkají oblasti zaměstnávání lidí. Úkolem je zajištění ochrany před nedodržením pracovně právního předpisu či porušení lidských práv.

⁸ DVOŘÁKOVÁ Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 18

⁹ KOUBEK, J. – *Řízení lidských zdrojů*, s. 21

2.3.1. Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání pracovníků. Personální aktivita, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Podobná je i definice, kterou uvádí J. Koubek (2007), která rozšiřuje prvotní cíl o potřebu zabezpečení volných pracovních míst v organizaci přilákáním dostatečného množství vhodných uchazečů s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Organizace je tím efektivnější, čím větší bude soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče. Kvalita získávání může do značné míry záviset na konstrukci procesu získávání¹⁰. Proces získávání má začít plánováním, které vymezuje kolik a jakou pracovní sílu organizace vyhledává. Možnosti, jak získat nové zaměstnance je možné z *vnitřních zdrojů* – tj. z řad stávajících zaměstnanců, z *vnějších zdrojů* – na základě inzerátů, agentur, prostřednictvím úřadu práce či kombinací předchozích zmíněných způsobů. Při realizaci procesu musíme vycházet především z identifikace potřeb získávání pracovníků, ze specifikace pracovního místa a z identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.

Výběr zaměstnanců. Klíčem k výběru je analýza práce, která určuje požadavky na výběr v poměrně přesných podmínkách¹¹. Je to činnost navazující na získávání pracovníků. Bývá finančně nákladná a časově náročná a na výběru by se měli podílet personální specialisté. Úkolem je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče v daném prostředí. Proces výběru zaměstnanců popisuje Kocianová (2010, s. 94) v těchto krocích:

1. zkoumání dokumentů uchazečů;
2. první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru;
3. shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích;
4. výběrový rozhovor;
5. zkoumání referencí;
6. předvedení pracoviště uchazečům;
7. rozhodnutí o přijetí pracovníka;
8. informování uchazeče o přijetí.

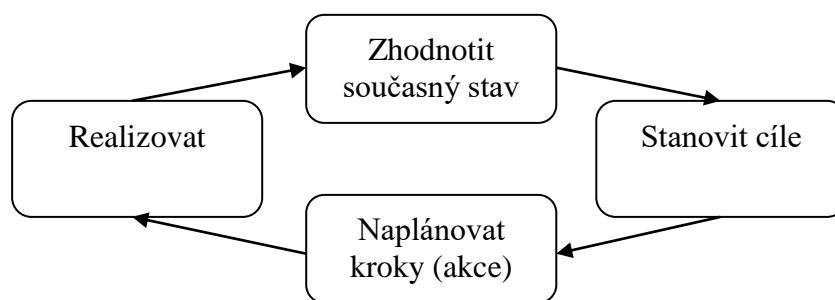
¹⁰ EGAN K. Green, Ronald G. Lynch, Scott R. Lynch, *The police manager*, str. 232 (přeloženo autorkou)

¹¹ LARRY K. Gaines, John L. Worall – *Police Administration*, str. 294 (přeloženo autorkou)

Výběr zaměstnanců je vždy prováděn v kontextu organizace.¹² Obecným cílem procesu získávání a výběru pracovníků by mělo být postaveno na základě vynaložení minimálních nákladů a s takovou kvalitou pracovníků, které jsou kýžené pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

2.3.2. Plánování osobního rozvoje pracovníků

Metody plánování rozvoje zaměstnanců provádějí jednotliví pracovníci pod důsledným vedením a za podpory manažerů. Plán osobního rozvoje směřuje k takovým opatřením, které lidé navrhnou ve prospěch svého intenzivního rozvoje a vzdělávání. Jedná se o proces, který umožňuje postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k požadovanému budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností a schopností. M. Armstrong (2007, s. 471) uvádí jednotlivé fáze plánu osobního rozvoje:



Obr. 2 – Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje

Potřeby rozvoje mohou být uspokojeny pomocí celé řady aktivit, jako jsou např. vzdělávací kurzy, distanční vzdělávání, práce na projektech, pozorování práce ostatních, koučování jiných lidí, zapojení se do jiných oblastí práce či pověření nějakým konkrétním úkolem.

2.3.3. Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Pracovní hodnocení představuje klíčovou personální činnost a je důležitým nástrojem pro manažery k aktivní motivaci pracovníků. Poskytuje potřebné informace o

¹² CHLÁDKOVÁ, A., Bukovjan, P., *Personalistka : dvanáctero správného vedení personální agendy*, str. 13

pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích požadavcích. Pomáhá též identifikovat potřeby školení a vzdělávání zaměstnanců a umožňuje zpětný pohled na to, čeho pracovník v průběhu hodnoceného období dosáhl. Cílem je zjistit, zda pracovní cíle zaměstnanců jsou ve vzájemné relaci s cíli organizace. Z průběhu hodnocení zaměstnanců zjistíme též rezervy či jen drobné nedostatky organizace. Naopak můžeme stanovit i silné stránky sociálního potenciálu organizace a tím zvýšit motivaci k výkonu. Metod, jak hodnotit zaměstnance je mnoho, mezi nejvýznamnější však řadíme metodu MBO, hodnocení pomocí stupnice, hodnotící pohovor a dotazník.

Oblast odměňování definuje J. Koubek (2007, s. 283) definuje takto: *„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.“¹³*

Dle publikace Jiřího Bláhy (2013) je odměňování zaměstnanců považováno za jeden z neefektivnějších nástrojů motivace a je rovněž nástrojem ovlivňování jejich

¹³ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 283

výkonnosti.¹⁴ Systém odměňování by měl odpovídat třem cílům¹⁵. Prvním z nich je **být přitažlivý**, tj. podporovat motivaci zaměstnanců. Druhým je **být spravedlivý**, tj. dát svému pracovníkovi pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům v organizaci. Posledním cílem je **být jasný**. To znamená, že systém musí být založen na známých mechanismech, které jsou dostatečně srozumitelné pro všechny zaměstnance v organizaci.

2.3.4 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků

Rozmíst'ování. Rozmíst'ováním zaměstnanců organizace usiluje o praktickou realizaci řízení lidských zdrojů: dát vyhovujícího jedince na správné místo, optimálně využít jeho pracovních schopností a dovedností, uspořádat týmy, respektovat potřebu personálního a sociálního vývoje člověka. Dochází tedy k oddělování zaměstnanců od jejich současných pracovních pozic a určitá část tohoto oddělování znamená i odchod pracovníků z organizace. Uskutečňuje se dvěma formami: v rámci vnitropodnikové mobility – povyšování pracovníků do vyšších funkcí, převedení na jinou pracovní příležitost, přeřazení na nižší pracovní činnost; v rámci vnější mobility – zde se může jednat o aktivní stránku – získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků či o pasivní stránku, kam patří způsoby ukončování pracovního poměru, tj. propouštění, penzionování, rezignace či smrt. **Propouštění.** Tato aktivita se uskutečňuje na základě ukončení pracovního poměru a odchodem pracovníka z organizace. Příčinou může být nadbytečnost tzn. z organizačních důvodů či z iniciativy na straně pracovníka, tj. např. z důvodu nedostatečného výkonu, porušování disciplíny apod. Organizace by měla mít snahu o minimalizaci snižování počtu zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti. Tato aktivita vyžaduje předvídání a plánování potřeby lidí v budoucnu. „*Propouštění má také velký vliv na pocity sebeúcty a jistoty. Ztráta zaměstnání může znamenat jednu z nejvíce skličujících zkušeností.*“¹⁶ **Penzionování.** Dle Libuše Měrtlové (2014, s. 71) existují dva odlišné přístupy k respektování důchodového věku při dalším zaměstnávání zaměstnanců. *Politika pružného důchodového věku* – věk potřebný k odchodu do důchodu je dolní hranicí, kdy zaměstnanci mohou opustit své zaměstnání, ale potřební jedinci by měli mít možnost zůstat na pracovní pozici a vykonávat svou činnost nadále. *Politika fixního věku* – dosažením

¹⁴ Pokročilé řízení lidských zdrojů. kolektiv autorů., str. 108

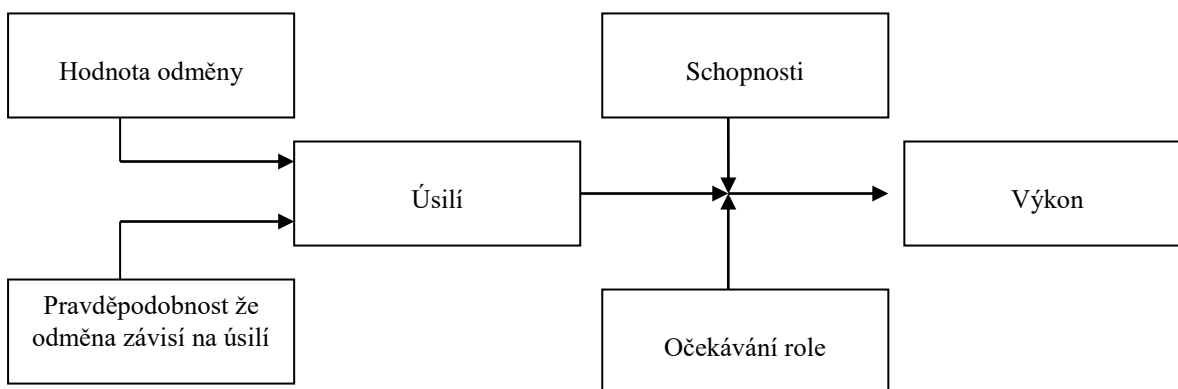
¹⁵ YES Frédéric Livian, Lenka Pražská – Řízení lidských zdrojů, s. 97

¹⁶ MILKOVICH, G. T. Boudreau, J. W. – Řízení lidských zdrojů, s. 383

důchodového věku by měl být pracovní poměr již ukončen, jen dočasně by případně mohl vykonávat funkci, která odpovídá kvalifikaci, pro kterou organizace momentálně nemá možnost zabezpečit pracovníka mladšího věku. Politika pružného dochodového věku bývá zpravidla pro organizaci prospěšnější a naopak politika pevného důchodového vypoovídá o tom, že organizace má slon k jednoduchým řešením a k alibismu.

3. Motivace pracovníků

Společným zájmem všech organizací je vykonávání takových činností, které zajistí trvale vysokou úroveň výkonu lidí. Záměrem je tedy vytvářet a rozvíjet takové motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou jednotlivým pracovníkům k dosahování očekávaných výsledků.¹⁷ Teoretická oblast motivace zkoumá proces utváření motivací a vysvětluje, proč se lidé určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí své lidské síly v konkrétním směru a co mohou očekávat pro povzbuzení ze strany organizace. K pracovní motivaci lze dojít na základě dvou směrů. V první situaci lidé motivují sami sebe tím, že mají snahu hledat pracovní uplatnění. Druhý příklad poukazuje na motivaci ze strany managementu prostřednictvím odměn či pochval. V literaturách se uvádějí dva typy motivace: První motivace je tzv. *vnitřní* – tj. faktory, které si lidé sami utvářejí a ovlivňují za účelem vydání určitým směrem rozvoje; druhým typem je tzv. *vnější* motivace – tj. činnosti, které se dělají pro lidi, abychom je určitým způsobem motivovali.



Obr. 3 – Model motivace, M. Armstrong – řízení lidských zdrojů, 2007, s. 226

¹⁷ URBAN, J., *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků : jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*, str. 69

4. Systém vzdělávání

Proces vzdělávání se zabývá formováním pracovních schopností člověka s cílem zlepšit pracovní výkon a naplnit individuální záměry jedinců v rámci pracovní kariéry. Představuje souhrn cílených, vědomých a plánovaných opatření, která jsou orientována na získávání dovedností, schopností a znalostí. Cílem je zvýšení či prohloubení kvalifikace pracovníků, které umožňuje nejen efektivnější pracovní výkon jednotlivců, ale též zvýšení produktivity organizace. F. Hroník (2007, s. 128) systematizuje oblasti vzdělávání dle vlastního obsahu: *funkční vzdělávání*, které má charakter odborné přípravy a zabezpečuje, aby zaměstnanec mohl svou práci vykonávat standartním způsobem; *doplňkové funkční vzdělávání*, které má obvykle charakter zakázkového řešení; *manažerské vzdělávání*, zahrnuje MBA, dílčí aktivity skupinového nebo týmového řešení; *jazykové vzdělávání*; *IT školení*; *účelové vzdělávání*, v podobě metody just-in-time v podobě standardizovaných řešení. V publikaci Dvořákové (2007, s. 296) jsou zmíněny formy vzdělávání: *neformální vzdělávání*, které se uskutečňuje při výkonu práce na pracovišti; *formální vzdělávání*, probíhající mimo výkon práce; *institucionalizované vzdělávání*, kam se řadí vzdělávání v rámci školského národního systému; *informální vzdělávání*, které se uskutečňuje při výkonu práce na pracovišti a *interpersonální vzdělávání* probíhající mimo výkon práce v pracovním prostředí. Mumford a Gold (2004) v publikaci od M. Armstronga (2007) uvádějí čtyři možné druhy vzdělávání:¹⁸ *instrumentální, kognitivní, emoční a sebereflektující*. Instrumentální vzdělávání je typ rozvoje, jak lépe vykonávat práci po dosažení základní úrovně výkonu. Kognitivní vzdělávání naopak závisí na zlepšení znalostí a pochopení věcí na základě vykonaných výsledků. Citové vzdělávání je spíše zaměřeno na formování postupů či pocitů a sebereflektující rozvoj vzdělávání závisí na formaci nových vzorců myšlení a chování a následně na vytváření nových dovedností.

¹⁸ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 793

2 Praktická část

5. Policie České Republiky

5.1. Charakteristika útvaru Policie ČR

Policie České republiky představuje jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady z dne 21. června 1991. Jeho posláním je plně sloužit veřejnosti. Jejím záměrem je hájit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet vzniku trestné činnosti. Rovněž plní úkoly dle trestního řádu a další funkce na úseku vnitřního pořádku. Je podřízena ministerstvu vnitra a tvoří ji policejní prezidium, útvary s celostátní působností, krajská ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajských ředitelství¹⁹.

5.2. Základní úkoly a povinnosti příslušníků PČR

Policista a zaměstnanec Policie České republiky jsou při plnění úkolů povinni dodržovat pravidla zdvořilosti a dbát cti, vážnosti a důstojnosti osob i své vlastní. V případě ohrožení je policista ve službě a zaměstnanec Policie České republiky v pracovní době povinen provést úkon v rámci své pravomoci nebo přijmout jiné opatření, aby toto ohrožení nebo porušení odstranil. Má povinnost takto postupovat i v době mimo službu, je-li bezprostředně ohrožen život, zdraví či svoboda osob, je-li ohrožen majetek či útok na tyto hodnoty.²⁰ Mezi základní úkoly, které musí plnit každý příslušník policie patří: ochrana bezpečnosti osob a majetku, odhalovat trestné činy, zajišťovat ochranu státních hranic, zajišťuje ochranu zastupitelských úřadů (Parlamentu, prezidenta republiky, Ústavního soudu ČR, Ministerstva zahraničních věcí ČR a Ministerstva vnitra ČR), dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu, odhaluje a projednává přestupky, vyhledává celostátní pátrání, provádí úkoly bezprostředně s pronásledováním osob, zajišťuje veřejný pořádek a plní úkoly státní správy.

¹⁹ *Policie České Republiky*, ISBN: 978-80-254-7700-7, str. 3

²⁰ Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky

5.3. Etický kodex

Závazný dokument, který byl vypracován během 96. výroční konference Mezinárodního sdružení policejních ředitelů na zasedání, která se konala v Louisville, Kentucky, 17. října roku 89 (*International Association of Chiefs of Police*). Právě v tomto dokumentu byly ujednány první etické normy, které byly následně zhotoveny v soudobém Etickém kodexu Policie České republiky. Současný Etický kodex České republiky má tuto obsahovou podobu²¹:

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

1. Cílem Policie České republiky je

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

2. Základními hodnotami Policie České republiky je

- profesionalita
- nestrannost
- odpovědnost
- ohleduplnost
- bezúhonnost

3. Závazkem Policie České republiky vůči společnosti je

- prosazovat zákony přiměřenými prostředky s maximální snahou o spolupráci s veřejností, státními a nestátními institucemi,
- chovat se důstojně a důvěryhodně, jednat se všemi lidmi slušně, korektně a s porozuměním a respektovat jejich důstojnost,

²¹*Etický kodex PČR*, dostupné online z: <http://www.policie.cz/clanek/okresni-reditelstvi-prachatice-aktuality-eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx>

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

4. Závazkem vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky je

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

5. Osobním a profesionálním přístupem příslušníků Policie České republiky je

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

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

6. Analýza Personálního systému u Policie ČR

6.1. Získávání a výběr zaměstnanců

Proces získávání a výběr nových příslušníků Policie České republiky je upraven zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve kterém jsou určeny základní zásady přijímacího řízení. V souladu s právem Evropského společenství je zde zakotvena povinnost bezpečnostního sboru seznámit občana před přijetím do služebního poměru se základními podmínkami výkonu služby a se zákazem diskriminace při přijímání nových pracovníků. Zákon stanovuje povinný obsah rozhodnutí o přijetí do služebního poměru, např. uchazeč musí být státním občanem České republiky, být bezúhonný a splňovat určitý stupeň vzdělání požadovaný pro služební hodnost, do níž má být při přijetí jmenován. Psychická a fyzická náročnost služby v bezpečnostním sboru vyžaduje také splnění stanovených náročných kritérií pro přijetí do služebního poměru v oblasti zdravotní, fyzické a osobnostní způsobilosti uchazeče o přijetí. Obecným cílem získávání a výběru nových policistů by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu příslušníků policie, aby byla plně pokryta potřeba lidských zdrojů organizace.

6.1.1. Zdroje získávání příslušníků policie²²

Pojetí získávání a náborem se v teorii řízení lidských zdrojů liší. Nábořem se rozumí získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů na konkrétní pracovní místo, při čemž rozhodující jsou hlediska služebního místa. Získávání příslušníků usiluje o získání lidských zdrojů z řad současných příslušníků nebo občanských pracovníků policie. Zdroje pracovní síly získáváme jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí.

Vnitřními zdroji mohou být například pracovníci, kteří jsou uvolněni v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či jinými organizačními změnami; příslušníci, kteří došli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě; pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, zavedení nových IT, apod. Výhody:

²² Zdroj: Příloha časopisu POLICISTA, č. 4/2011, str. 9-11

- organizace zná silné či slabé stránky uchazeče;
- uchazeč zná lépe organizaci;
- zvyšuje se morálka a motivace příslušníků;
- lepší návratnost investic, které organizace vložila do příslušníka,
- lepší využití zkušenosti, které policisté získali v organizaci.

Vnějšími zdroji mohou být např. příslušníci bezpečnostních sborů (Armáda ČR, Celní správa ČR, Hasičský sbor ČR, BIS); strážníci obecní a městské Policie ČR; absolventi škol; zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí se změnou pracovního místa.

Výhody:

- do organizace mohou být přeneseny nové poznatky a zkušenosti
- škála schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace

6.1.2. Výběr příslušníků policie a jeho metody

Úkolem výběru je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného služebního místa; přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci; je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, oddělení a útvaru; přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury; je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na služebním místě, v pracovní skupině i v organizaci. V případě, že uchazeč podá žádost o přijetí do služebního poměru, je s uchazečem zahájeno přijímací řízení, které trvá přibližně 3 měsíce a zahrnuje osobní pohovor, vyšetření u policejního psychologa, prověrku fyzické zdatnosti, a musí se podrobit celkové zdravotní prohlídce.

Osobní pohovor

V rámci pohovoru předloží uchazeč tyto doklady: občanský průkaz, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, u uchazečů, kteří dříve podléhali branné povinnosti se vyžaduje vojenská knížka z důvodu zápočtu praxe a sociální evidence²³. V další fázi přijímacího

²³ Zdroj: <http://www.policie.cz/clanek/prubeh-prijimaciho-rizeni.aspx>

řízení je zájemce o přijetí požádán o napsání životopisu, vyplnění osobního dotazníku a předložení těchto dokladů:

1. výpis ze zdravotní dokumentace registrujícího lékaře (ve formě vyplněného dotazníku pořídí uchazeč u svého ošetřujícího lékaře)
2. doklad o dosavadní praxi včetně vojenské služby, mateřské dovolené, další mateřské dovolené a rodičovské dovolené, popř. posudek z předchozího zaměstnání
3. čestné prohlášení o tom, že uchazeč není členem politické strany nebo politického hnutí a že nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost
4. souhlas s poskytováním a zpracováním osobních údajů

Psychologické vyšetření

Psychologické vyšetření je zaměřeno na zjišťování osobnostních předpokladů potřebných pro výkon služby na základních policejních služebních místech. Uchazeči absolvují vyšetření, v jehož průběhu vyplňují osobnostní dotazníky, podrobují se výkonovým testům a účastní se řízeného rozhovoru s psychologem. Výsledkem vyšetření je komplexní posouzení vhodnosti uchazeče pro výkon služby. Psychologické vyšetření provádějí výlučně psychologická pracoviště policie nebo ministerstva vnitra. Pokud uchazeč nesplní kriteria nutná pro přijetí, může další psychologické vyšetření podstoupit nejdříve za 2 roky.

Prověrka fyzické zdatnosti

Cílem prověřování fyzické způsobilosti je posoudit úroveň rozvoje pohybových schopností a dovedností uchazeče, které je nezbytná pro výkon služby. Toto prověřování je organizováno formou testů tělesné zdatnosti před komisí, která uchazeče hodnotí v kategoriích „splnil“ nebo „nesplnil“ podmínky fyzické způsobilosti k přijetí. Na testy tělesné zdatnosti se uchazeč dostaví v odpovídajícím sportovním oděvu a obuvi.

Uchazeči v rámci přijímacího řízení pro přijetí do služebního poměru Policie ČR absolvují čtyři povinné disciplíny. Nadstandardní výkon v jedné disciplíně není důvodem pro zproštění od absolvování jiné disciplíny. Bodově jsou hodnoceny cviky provedené správně a stanoveným způsobem. Pro splnění kritérií je nutné v každém testu získat minimálně 4 body a v celkovém součtu minimálně 36 bodů.

1. Člunkový běh, 4x10m

Běh se provádí mezi dvěma metami vzdálenými 10 metrů. Startuje se vedle mety č. 1 a běží se šikmo mezi metami k metě č. 2, která se obíhá. Stejným způsobem se vrací zpět a obíhá se meta č. 1. Třetí úsek se běží přímo, následuje dotyk mety č. 2, rychlý obrat a při doteku mety č. 1 se zastavuje čas.

2. Klik vzpor ležmo (opakovaně)

Správně vykonaný cvik vypadá následovně. Leh na břicho, skrčené paže opřít dlaněmi o zem, špičky prstů v úrovni ramen směřují vpřed. Dopnutím paží v loktech vzpor ležmo. Pokrčením paží v loktech lehkým dotykem hrudníku o podložku a zpět do kliku. Trup je zpříma, pánev nevysazuje ani neprohýbá.

3. Celometrický test (2 minuty)

Při tomto testu jde o co největší počet provedených cviků v době dvou minut. Popis cviku je následující: cvičící ze stoje spatného přechází přes dřep do lehu na břicho a zvedne ruce z podložky, přechází zpět opět přes dřep do stoje spatného, dále pokračuje přes dřep do lehu na napřímená záda, ruce se dotknou podložky podél těla a zpět přechází přes sed a dřep do stoje spatného. Za každý přechod do stoje spatného je počítáno jedno provedení cviku.

4. Běh na 1000 metrů

Úkolem je uběhnout uvedenou vzdálenost v co nejkratším čase. Ověřuje se střednědobá vytrvalost.²⁴

Celková zdravotní prohlídka

Celková zdravotní prohlídka posuzuje zdravotní způsobilost uchazeče pro výkon služby. V rámci této prohlídky lékař zkoumá výpis ze zdravotní dokumentace registrujícího lékaře, dále provádí vyšetření ke zjištění psychotropních látek, vyšetření zraku, EKG, testy na barvocit a motoriku.

²⁴ Zdroj: <http://www.policie.cz/clanek/posouzeni-fyzicke-zpusobilosti-uchazece.aspx> [online] [CIT. 05-01-2016]

6.1.3. Role vedoucích v procesu získávání a výběru zaměstnanců

V rámci tohoto procesu jsou vedoucí pracovníci iniciátory, neboť jsou to právě oni, kteří jako první identifikují potřebu získávání. Musejí zároveň říci, jaký nový příslušník by měl být získán, jaké požadavky se budou klást na uchazeče a jaké další informace je třeba od uchazečů získat pro účely jejich posouzení. V rámci vlastního výběru by měli mít tito vedoucí příslušníci – bezprostřední nadřízení obsazovaného pracovního místa – rozhodující role ve výběru uchazeče. Personalisté a ostatní účastníci výběru pracovníků poskytují servis a svá doporučení. Odpovídá-li bezprostřední nadřízený za práci na obsazovaném pracovním místě, musí mu být poskytnuta možnost, aby rozhodoval o výběru jeho držitele.

6.2. Hodnocení zaměstnanců²⁵

Účelem hodnocení je získání objektivních a nezpochybnitelných podkladů pro: posouzení kvality plnění úkolů policie a motivace k jejich plnění; posouzení, zda je chování policistů v souladu s etickým kodexem; řízení a kontrolu výkonu služby policistů; rozhodování ve věcech kázeňských a ve věcech služebního poměru; posouzení odbornosti policisty, jeho profesních znalostí a schopností; stanovení případného plánu úkolů dalšího odborného rozvoje policisty. Hodnotitelé, přímí nadřízení a případně hodnocení jsou školeni garanty hodnocení. Obsahem školení je detailní popis způsobu provádění hodnocení a seznámení s principy hodnocení. Cílem školení je pochopení účelu hodnocení, jeho významu pro řídicí činnost, osvojení principů hodnocení a zajištění jednotnosti hodnocení. Hodnotitel ve spolupráci s garantem hodnocení písemně stanoví konkrétní obsah standardu na všechna služební místa v jeho přímé podřízenosti. Do 30 kalendářních dnů od ustanovení policisty na služební místo jej prokazatelně seznámí s obsahem standardu služebního místa, na němž je ustanoven. Hodnotitel definuje a v případě potřeby aktualizuje obsah standardu s ohledem na služební zařazení, stanovené priority a podmínky služby. Hodnocení se provádějí v termínech stanovených právním předpisem § 203. odst. 5 zákona č. 361/2003 Sb. Tvoří posouzení odbornosti, kvality plnění služebních povinností;

²⁵ Zdroj: Závazný pokyn PP č. 79/2009 ze dne 26. června 2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky, dostupné v Esiař

sebehodnocení; rozhovor hodnotitele nebo přímého nadřízeného s hodnoceným; hodnocení významných událostí, závěr hodnocení. V závěru hodnotitel či přímý nadřízený vyhodnotí získané informace v příslušném záznamovém archu, kde může někdo dosáhnout vynikajících výsledků, velmi dobrých výsledků, dobrých výsledků, dobrých výsledků s výhradami či neuspokojivých výsledků.

6.3. Systém odměňování, zaměstnanecké výhody

Policista má nárok na služební příjem za výkon služby, který je stanoven s přihlédnutím k případné službě přesčas v rozsahu 150 hodin za rok. Služební příjem je tvořen z následujících složek.

- základní tarif (t.j. platový stupeň v platové třídě stanovený podle vzdělání, započítané praxe a služebního místa, na které je policista ustanoven)
- zvláštní příplatek (např. za činnosti spojené s ochranou zájmů státu, při nichž může dojít k ohrožení života nebo zdraví ve výši 1 000 až 6 000 Kč)
- osobní příplatek (nenárokový)
- odměna (např. splnění mimořádného úkolu)
- příplatek za službu v zahraničí (poskytovaný v USD/EUR)
- příplatek za vedení (dle řídicí úrovně)

Pracovník policie ČR má nárok na tzv. výsluhový příspěvek, který činí 20% měsíčního služebního příjmu, jestliže policista vykonával službu alespoň po dobu 15 let. Za 16.až 20. rok služby se příspěvek zvyšuje o 3% za každý ukončený rok. Za 21.až 25. rok služby se příspěvek zvyšuje o 2% za každý ukončený rok a za 26. rok služby a každý další ukončený rok služby se příspěvek zvyšuje o 1%. Výměra výsluhového příspěvku může činit nejvýše 50% měsíčního služebního příjmu.

Sociální výhody:

Základní doba služby policisty je 37,5 hodiny týdně a rozvrhuje se pravidelně nebo nepravidelně v jednosměnném, dvousměnném, třisměnném nebo nepřetržitém režimu.

Policista má nárok na 6 týdnů dovolené v kalendářním roce. Právně je upraven i nárok na udělování služebního volna. Dále je možné policistům, kteří studují nebo se účastní výběrového řízení, poskytovat studijní volno s nárokem na služební příjem. Vymezenému okruhu policistů, jejichž služební poměr trval alespoň 15 let, se poskytuje k upevnění jejich zdraví ozdravný pobyt v délce 14 kalendářních dní v roce ve formě lázeňské péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit. Pro policisty je zajištěna bezplatná psychologická péče a provoz anonymní Linky pomoci v krizi. Pro potřeby policistů je zřízena síť resortních zdravotnických zařízení, která poskytují kvalifikovanou zdravotní péči. Lázeňské služby včetně rekondičních pobytů poskytují lázeňské léčebné ústavy zřízené Ministerstvem vnitra ČR. Ve svém volném čase mohou policisté využívat také celou řadu resortních sportovních zařízení, případně se stát členy sportovních klubů policie rozmístěných po území celé republiky. Mezi další výhody lze zařadit například příspěvky na dovolenou či na kulturní akce z fondu kulturních a sociálních potřeb.²⁶

6.4. Rozmíst'ování a propoušt'ení pracovníků

6.4.1. Rozmíst'ování

Rozmíst'ování policistů probíhá²⁷

- *v důsledku převedení na jiné služební místo.*

Převedení na jiné služební místo ve stejné služební hodnosti:

(1) Příslušník je odvolán z dosavadního služebního místa, jestliže

- a, jeho dosavadní služební místo bylo v důsledku organizačních změn zrušeno,
- b, zanikla platnost jeho osvědčení, je-li osobou určenou ke styku s utajovanými informacemi²⁸ nebo
- c, pozbyl zdravotní, fyzickou nebo osobnostní způsobilost požadovanou pro toto místo

²⁶Zdroj:<http://www.policie.cz/clanek/sprava-zapadoceskeho-kraje-volna-mista-povolani-policista.aspx?q=Y2hudW09NQ%3D%3D>

²⁷ Zákon č. 361/2003 Sb, o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

²⁸ Zákon č. 148/1998 Sb., o ochraně utajovaných skutečností a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

(2) Příslušník, který působí jako agent nebo plní úkoly při předstíraném převodu nebo je specialistou v zásahové jednotce anebo plní úkoly při zvláštní ochraně svědka, je odvolán z dosavadního služebního místa, jestliže to vyžaduje důležitý zájem služby.

(3) Z dosavadního služebního místa je odvolána též těhotná příslušnice, příslušnice do konce devátého měsíce po porodu nebo příslušnice, která kojí, jestliže to vyžaduje její bezpečnost a ochrana zdraví při výkonu služby a nepodaří-li se odstranit rizika spojená s výkonem její služby.

(4) Příslušníka lze odvolat z dosavadního služebního místa a ustanovit na jiné služební místo, jestliže o to požádá

- *na základě jmenování do jiné služební hodnosti*

(1) Příslušník je jmenován do vyšší služební hodnosti, jestliže je ustanoven na jiné služební místo, pro které je stanovena vyšší služební hodnost.

(2) Příslušník je jmenován do nižší služební hodnosti, jestliže je ustanoven na jiné služební místo, pro které je stanovena nižší služební hodnost.

- *na základě převelení*

Příslušníka lze převelet z důvodu důležitého zájmu služby k plnění

(1) úkolů vyplývajících ze služebního místa, na které je ustanoven, do dočasně zřízené služební skupiny příslušníků určené k plnění mimořádného úkolu, nebo

(2) jiných úkolů bezpečnostního sporu, jež nevyplývají ze služebního místa, na které je ustanoven, nejdéle však na dobu 60 dnů, které jsou jeho obvyklými dny služby v průběhu kalendářního roku, popřípadě na dobu delší, jde-li o úkoly vyplývajících z krizové situace.

- *Na základě zastupování na jiném služebním místě*

Příslušníka lze pověřit zastupováním na jiném služebním místě, pro které je stanovena vyšší služební hodnost, nejdéle po dobu

a, nepřítomnosti příslušníka, který je na toto služební místo ustanoven, nebo

b, po kterou probíhá výběrové řízení

(2) po dobu zastupování na jiném služebním místě příslušník

a, nevykonává dosavadní služební úkoly a

b, má nárok na propůjčení služební hodnosti stanovené pro zastupované služební místo

6.4.2. Propouštění

Policista musí být propuštěn, jestliže: byl pravomocně odsouzen pro TČ spáchaný úmyslně; byl pravomocně odsouzen pro TČ spáchaný z nedbalosti, a jednání, kterým trestný čin spáchal, je v rozporu s požadavky kladenými na příslušníka; bylo v řízení o úmyslném trestném činu pravomocně rozhodnuto o podmíněném zastavení jeho trestního stíhání²⁹; porušil služební slib tím, že se dopustil zavrženíhodného jednání, které má znaky TČ a je způsobilé ohrozit dobrou pověst bezpečnostního sboru; mu byl uložen kázeňský trest odnětí služební hodnosti; pozbyl státní občanství České republiky; pozbyl zdravotní způsobilost k výkonu služby; mu bylo odňato osvědčení o tělesné zdatnosti nebo o odborné způsobilosti stanovené zvláštním právním předpisem; podle posudku psychologa bezpečnostního sboru pozbyl osobnostní způsobilost k výkonu služby, byla jeho způsobilost k právním úkonům omezena nebo byl této způsobilosti zbaven či o propuštění požádal.³⁰

6.5. Motivace policistů

Množství výhod plynoucích ze služebního poměru je dána služebním zákonem č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Mezi nejpodstatnější indikátory motivace u příslušníků policie je např.:

- jistota trvalého zaměstnání
- dostatečný finanční obnos plynoucí z pracovní činnosti
- přirozená autorita vůči policistovi jako zaměstnanci
- ocenění individuálního pracovního výkonu
- kariéerní růst pracovníků
- seberealizace
- poskytování různých zaměstnaneckých a sociálních výhod

²⁹ §307 trestního řádu

³⁰ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

Zde je třeba i uvést skutečnost, že na druhé straně existují i demotivační indikátory, které nemotivují policisty k zlepšování pracovního výkonu. Jsou to např:

- omezené finanční prostředky k vyplácení odměn
- omezené finanční prostředky na vybavení policejních oddělení
- zátěž ze strany nadřízených pracovníků
- omezené limity spotřeby benzínu na výjezdovou činnost
- omezené finanční zdroje na rekonstrukci služeben aj.

Všechny tyto motivační indikátory se vzájemně prolínají a působí tak na pracovníky bezpečnostních sborů při rozhodování se, zda pokračovat dále ve službě vlasti i za cenu nasazení života a častého odloučení od rodiny či skončit služební poměr a hledat jiné, bezpečnější zaměstnání.

6.6. Systém vzdělávání

Systém vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů je nastaven tak, aby garantoval záruku odborné kvalifikace policistů po celou dobu trvání služebního poměru. Tento systém zahrnuje kvalifikační přípravu, která obsahuje stadium k získání stupně vzdělání; stadium k získání zaměření vzdělání; stadium k získání dalšího odborného požadavku; a stadium ve specializační přípravě, která poskytuje kvalifikaci v režimu; dále obsahuje další odbornou přípravu, která zahrnuje systém služební přípravy; přípravu na vykonání služební zkoušky a systém manažerského vzdělávání.

Základními principy³¹ dle koncepce celoživotního vzdělávání policistů vydané Ministerstvem vnitra ČR jsou:

- rovný přístup do systému pro všechny policisty
- obsah, formy a metody přípravy vycházejí z objektivizovaných a závazně stanovených požadavků na výkon konkrétních činností stanovených pro zastávanou funkci
- přenos požadavků policejní praxe a zainteresovaných stran do vzdělávacích programů
- systém ověřování kvality a efektivity vzdělávacích programů (vnitřní a vnější evaluace)

³¹ <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelani-klic-k-profesionalite.aspx>

- přenos nejnovějších poznatků z výkonu policejních činností do policejních škol MV
- vytvořeny podmínky pro vyžadování osobní odpovědnosti policisty za připravenost k výkonu služby, včetně zavedení motivačních prvků
- systém vzdělávání je provázán se systémem personální práce
- vzdělávání policistů s využitím resortní školské soustavy, policejních výcvikových zařízení a subjektů, mimoresortních vzdělávacích zařízení, zahraniční spolupráce distančního vzdělávání a informačních technologií

6.6.1. Resortní vzdělávání příslušníků PČR

Každý policista, který byl přijat do služebního poměru, má povinnost absolvovat základní odbornou přípravu před vlastním výkonem služby. Tato příprava poskytuje příslušníkovi potřebné dovednosti, vědomosti, rozvíjí jeho schopnosti, učí ho uznávat hodnoty a formuje nové postoje, které jsou nezbytné pro výkon policejní služby. Základní odborná příprava se rozděluje do dvou částí, tj. část teoretická a část odborné praxe, která probíhá bezprodleně po nástupu služby v rozsahu jednoho měsíce před zahájením studia teoretické části. Zde se policista naučí pracovat se služební zbraní, donucovacími prostředky a seznámí se se základní problematikou jejich využití. Takto proškolený policista může být pod odborných dohledem zařazen do vlastního výkonu služby. Tento vstupní kurz je organizován především z důvodu různých termínů nástupů na odborné školy. Pro příslušníky s dokončeným vzděláním s maturitou je celková délka této odborné přípravy 9 měsíců. Teoretická část výuky je v rozsahu 6 měsíců a výuka probíhá ve středních policejních školách MVČR v Praze, Jihlavě, Holešově a Brně. V rámci dalšího odborného vzdělávání policistů je utvořen systém specializačních kurzů, školení a výcviků, které směřují ke konkrétním potřebám, které vyplývají z výkonu služby konkrétního příslušníka. Týkají se vzdělávacích programů, jejichž cílem je zajistit kvalitní výkon služby a rozšířit odborné vzdělávání. Program odborné přípravy lze zkonstruovat na těchto základních bodech³²:

- Obecná další odborná příprava, která je vykonávána u všech příslušníků bez rozdílu zařazení, např: seznamování se s předpisy v systému E-Siař

³² Reforma celoživotního vzdělávání příslušníků PČR, dostupná na intranetu PČR v systému E-Siař

- Tělesná, střelecká a taktická příprava, kde si policisté zdokonalují taktickou i fyzickou kondici.
- Další odborná příprava, která vyplývá ze zastávaného služebního místa – tj. např. Školení dopravních policistů
- Odborná příprava ve vztahu k šetřeným případům- konkrétní policista musí být seznámen s danou problematikou vzhledem ke konkrétní řešené situaci

6.6.2. Vzdělávání policistů na vyšších a vysokých školách

Vyšší a vysoké policejní školy jsou v kompetenci Ministerstva vnitra České republiky. Cílem je poskytnout specializované policejní vzdělání a tím zabezpečit odborný a kariérní růst policistů.³³ V České republice se nachází střední policejní školy, vyšší odborné policejní školy i policejní akademie. Konkrétně zde působí:

- Vysoká policejní škola v Praze
- Policejní akademie v Praze,
- Vyšší policejní škola v Praze
- Vyšší policejní škola v Pardubicích,

Tyto školy tématicky směřují k výkonu služby u policie. Převážná část předmětů je zaměřena na kriminalistiku, právo, policejní činnost, policejní psychologii, kriminologii a výuku cizích jazyků.

Vyšší policejní škola v Praze

Vyšší policejní škola je přípravné pracoviště, kde se budoucí policisté připravují na výkon svého povolání. Studium se skládá z teoretických znalostí a praktických cvičení, mezi které patří modelové situace, řízení vozidla, manipulace se zbraní nebo použití donucovacích prostředků proti agresivní osobě. Díky tomu, že jsou modelové situace velmi podobné

³³ ŠUGÁR, J., Jedinák, P. *Komparace vzdělávacích potřeb příslušníků PČR v rámci jejich vysokoškolského studia na Policejní akademii České republiky v Praze*. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/jedinaksugar-komparace-vzdelavacich-potreb-pdf.aspx>.

tomu, s čím se policisté v praxi často setkávají, jsou takto nabyté znalosti velmi užitečné. Absolventi této školy jsou plně připraveni pro službu u jednotlivých složek PČR.³⁴

Vysoká policejní škola v Praze

Vysoká škola policejní sídlí v Praze a jedná se o státní vysokou školu, která uchazečům o studium nabízí několik různých oborů se zaměřením na bezpečnostní problematiku. Studovat je možno prezenčně i dálkově a nabízeny jsou bakalářské, magisterské i doktorské programy, po jejichž úspěšném zvládnutí získá absolvent daný titul. Studium je určeno zejména policistům v hlavním pracovním poměru, ale některé obory jsou otevřeny i pro civilní studenty, kteří poté mohou najít uplatnění v mnoha oborech s bezpečnostně právní problematikou. Jedná se zejména o různé složky Policie České republiky, celní správu, BIS nebo vězeňskou ostrahu. Pro přijetí ke studiu je potřeba úspěšně složit přijímací zkoušky. Díky vědomostem získaným během studia jsou absolventi připraveni pro službu na vedoucích postech a specializovaných pozicích.

Policejní akademie v Praze³⁵

Policejní akademie je státní univerzita, která nabízí studium znalostí a dovedností, použitelných v policejním a bezpečnostním odvětví. Akademii tvoří dvě fakulty, při čemž jedna je zaměřena na oblast bezpečnostního managementu a druhá fakulta vyučuje předměty z oblasti bezpečnostně právní. Studenti, kteří absolvují Policejní akademii České republiky jsou plně připraveni na výkon řídicích a vysoce specializovaných zaměstnání v oblasti policejního a bezpečnostního sektoru. Po úspěšném ukončení a obdržení titulu si mohou zajistit slibnou kariéru u Policie ČR.

³⁴ Zdroj: Dostupné online z WWW: <http://www.skolamv.cz/>

³⁵ Zdroj: Dostupné online z WWW: <http://www.spsji.cz/>

3 Empirické šetření

7. Základní personální přehled k Územnímu odboru Most

Personalistka Územního odboru Most poskytla dne 9.3.2016 následující informace:

Stavy k	plán	skutečnost
1. 1.2015	395	394
1. 2.2015	395	394
1. 3.2015	395	396
1. 4.2015	395	394
1. 5.2015	395	394
1. 6.2015	395	393
1. 7.2015	395	392
1. 8.2015	395	395
1. 9.2015	395	394
1.10.2015	395	395
1.11.2015	395	398
1.12.2015	395	399
1. 1.2016	397	400
2. 1.2016	397	386

Personalistka Irena M.:

„Plánované stavy na rok 2016 záleží na vládě, jak rozhodne o navýšení počtu systemizovaných tabulek pro policisty. Do budoucna, co vím z médií, se uvažuje o navýšení počtu policistů. V roce 2016 se nám stavy tabulkových míst navýšily o 2 tabulková místa.

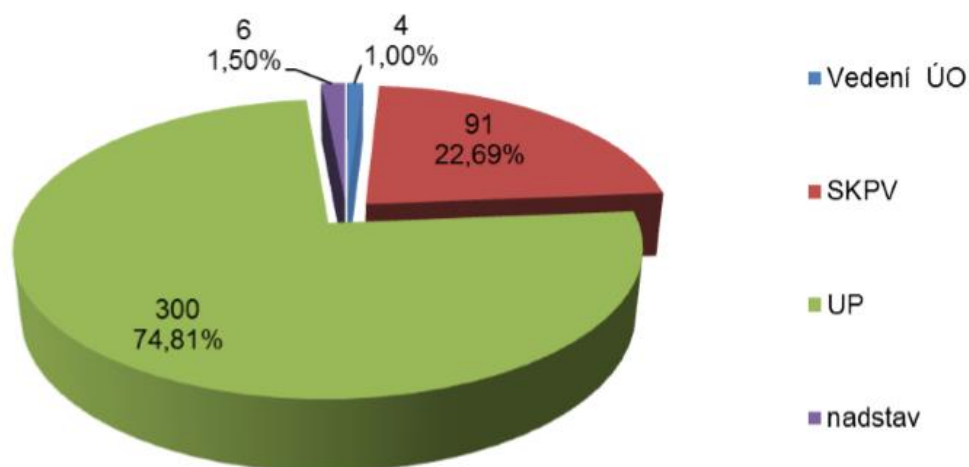
Stavy vs. skutečnost se mění tím, že policisté odcházejí do jiného kraje, nebo končí služební poměr, nebo máme nové nástupy policistů na Územním odboru Most, dále odchod na mateřskou dovolenou apod. ”

Porovnání tabulkových a skutečných početních stavů policistů ÚO Most za roky 2014/2015:

ÚO Most k 31. 12.			
	2015	2014	změna
Plán	395	395	0
Skutečnost	401	393	8
Rozdíl	6	-2	8

Zdroj: Personální evidence ÚO

Rozdělení tabulkových míst:

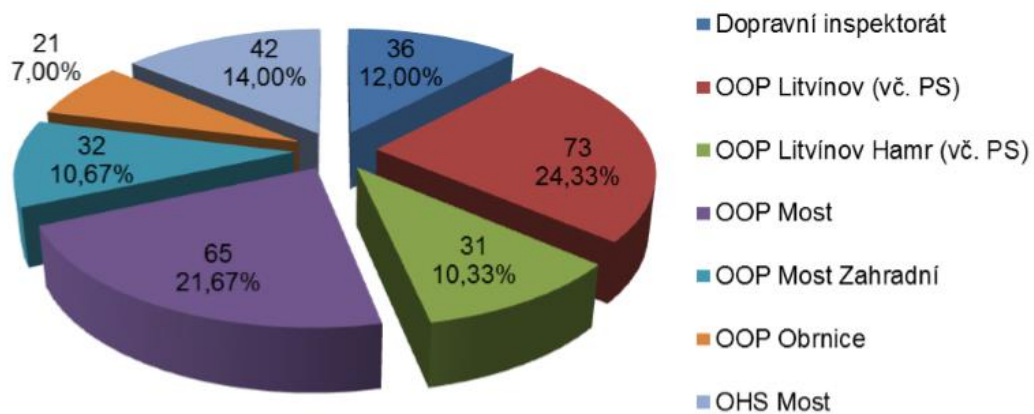


Vysvětlivky:

SKPV – služba kriminální policie a vyšetřovatelé

UP - uniformovaná policie

Rozdělení tabulek uniformované policie:



Rozlohy spravovaného území jednotlivých OOP

	Most	Obrnice	Most Zahradní	Litvínov	Litvínov Hamr	Mostecko	Litvínovsko	celkem
Rozloha v km ²	50,7	157,4	8,9	67,7	182,4	217	250,1	467,1

Organizační informace:

V průběhu roku 2015 se dařilo navyšovat početní stavy policistů. Nelze však opomenout fakt, že obsazování navýšených tabulkových míst nábořem a následným výběrem se prozatím s ohledem na nezbytnost prvotního proškolení a následné základní odborné přípravy do přímého výkonu služby výrazněji nepromítlo. Do této kategorie spadá i zdánlivý nadstav 6ti policistů, který zahrnuje právě příslušníky, kteří k uvedenému datu procházeli prvotní etapou vzdělávání a výcviku a na ovlivňování bezpečnostní situace se de facto nepodíleli. Nárůst je navíc částečně eliminován současným přirozeným úbytkem policistů stávajících, ať už v důsledku odchodů ze služebního poměru či vnitřní fluktuace. Přes skutečnost, že byly nadále hledány další cesty k zefektivnění výkonu služby, bylo stejně jako v roce 2015 nutno řadu činností a opatření realizovat v rámci práce přesčas a muselo tak být odslouženo cca 20 000 hodin nad rámec základní doby služby. I v roce 2015 bylo k zajištění činnosti Oddělení hlídkové služby Most nutno za využití institutu převelení podle § 36 odst. 1 písm. b) zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, vysílat ke službě na toto oddělení policisty z jiných organizačních článků uniformované policie. Jako velmi pozitivní je nutno označit skutečnost, že se v rámci personálních změn ve větší míře podařilo nabídnout policistům možnosti kariérního postupu. Jednalo se především o příslušníky, kteří byli dlouhodobě ukotveni ve 3. a 4. tarifních třídách na OHS či OOP bez reálné vidiny možnosti změny, což pro ně nutně muselo být silně demotivující.

V předešlých letech se také řešila nedostatečná vzdělanost policistů. V současné době slouží mnoho vysokoškolsky vzdělaných policistů na nekvalifikovaných místech, ale budoucí uplatnění jejich stupně je minimální. Ke studiu na vysoké školy by proto měli být vysíláni především policisté, kteří jsou pro policii perspektivní a kteří mohou tvořit personální rezevy na velitelské pozice či jiné činnosti na 7. TT, případně specialisté, kteří daný konkrétní studijní obor pro svoji pracovní náplň nezbytně potřebují.

8. Dotazník

Pro empirický výzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření, které se účastnilo 182 respondentů z různých policejních oddělení v okrese Most. Respondenti byli seznámeni se skutečností, že jejich údaje nebudou nějakým způsobem zneužity, ale budou účelně sloužit k vypracování této diplomové práce.

Dotazník vlastní konstrukce byl zásadně anonymní. Obsahoval 37 vhodně formulovaných otázek, které byly uspořádány a rozděleny do devíti úseků, aby dotazník byl pro respondenta co nejpřehlednější. První oblast byla věnována získávání, poté výběru příslušníků, další část byla zaměřena na hodnocení, na které logicky navazovala část odměňování, dále rozmisťování, propouštění, motivace a vzdělávání. Na závěr tohoto dotazníku byly zařazeny i identifikační otázky.

Možnosti odpovědí byly různé. Většina otázek byla vytvořena na základě výběru ze čtyř možností (ano, spíše ano, spíše ne, ne) z předem zamýšleného důvodu, aby respondent, který není rozhodnutý pro krajní variantu se musel rozhodnout buď pro pozitivní nebo negativní odpověď a nemohl zvolit tzv. střední cestu, která by neměla příliš vypovídající efekt. Některé možnosti odpovědí na otázky byly předem definované, stačilo pouze zakroužkovat možnost, která nejvíce vystihuje postoj respondentů. Některé byly uspořádány do tzv. stupnice, jiné byly sestaveny na základě seřazení možností dle největšího významu po nejmenší. U odpovědí, kde se respondent rozhodl pro jasnou volbu, tzn. ano či ne, byl požadován důvod této zvolené odpovědi, aby se zajistila větší míra vypovídající schopnosti a výstupy z toho výzkumu byly co nejefektivnější.

9. Strukturovaný rozhovor

Další podstatný zdroj informací zajistil strukturovaný rozhovor s vedoucím na oddělení v Obrnicích. Vedoucí tohoto oddělení dostal otázky, na které ve stručnosti odpovídal. Byl také seznámen s faktem, že jeho poskytnuté údaje nebudou nějakým způsobem šířeny či publikovány veřejnosti nebo svým podřízeným, ale že budou sloužit pouze pro účely zpracování této studie. Rozhovor byl uskutečněn v únoru roku 2016 v délce trvání 45ti minut. Cílem bylo vytěžit co nejvíce informací.

10. Popis sběru dat

Sběr potřebných informací proběhl částečně na přelomu listopadu a prosince roku 2015, kde byly čerpány podklady pro teoretickou část této studie a v únoru roku 2016 pro stěžejní část této práce tj. pro empirický výzkum. Dodatečné informace byly poskytnuty formou dotazníků a rozhovory byly uskutečněny s vedoucími policisty PČR.

Dotazníky byly vyplněny jednak přímým kontaktem tj. OOP Most-Zahradní, OOP Most, OHS Most, OOP Obrnice a částečně elektronickou formou tj. OOP Litvínov, OOP Litvínov-Hamr. Bylo osloveno celkem 261 příslušníků policie a návratnost dotazníků se pohybovala kolem sedmdesáti procent. Rozhovor s vedoucím proběhl soukromě v jeho kanceláři.

11. Výsledné zhodnocení

Tato část je věnována výsledkům dotazníkového šetření a výstupům ze strukturovaného rozhovoru, které byly účelně realizovány v rámci tvorby této studie. Aby výzkum v oblasti řízení lidských zdrojů byl účelný, smysluplný a efektivní, je třeba provádět vyhodnocování výsledků, využívat z něj plynoucí skutečnosti a závěry a s těmito fakty dále pracovat.

Výsledky z provedeného dotazníkového šetření nelze globálně zobecňovat, neboť průzkum nebyl prováděn u všech oddělení PČR na území celého Ústeckého kraje, ale pouze na odděleních v Územním odboru Most.

Následující text bude věnován rozboru jednotlivých otázek, které budou zpracovány do tabulek pro větší přehled relativních a absolutních četností odpovědí.

1. Na základě čeho jste se kdysi dozvěděl/a o náboru příslušníků k policii?

Četnosti	Informace od známých	Inzerce	Prostřednictvím ÚP	Webové stránky PČR	Jiné
Absolutní	54	31	24	42	31
Relativní	30%	17%	13%	23%	17%

Zdroj: Autorka

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že většina policistů získala informaci o volném služebním místě přímo od svých známých. Druhým významným zdrojem byly veřejně přístupné webové stránky Policie České republiky a nejmenší procentuální podíl získala odpověď – „prostřednictvím úřadu práce“.

2. Byl jste spokojen s průběhem výběrového řízení?

Četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní	25	36	53	68
Relativní	14%	20%	29%	37%

Zdroj: Autorka

Z tohoto šetření je patrné, že většina příslušníků byla s nastaveným systémem výběrového řízení nespokojena, tzn. že by uvítali v této oblasti určité změny ohledně náboru nových zaměstnanců PČR. Konkrétní návrhy dle průzkumu jsou uvedeny v otázce č. 9. Menšina respondentů je se systémem spokojena a toto výběrové řízení by neměnila.

3. Je pro Vás tříměsíční doba výběrového řízení optimální?

Četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní	25	33	53	71
Relativní	14%	18%	29%	39%

Zdroj: Autorka

Z tabulky je vidět převaha negativního postoje respondentů k tříměsíční době výběrového řízení, kdy by respondenti uvítali kratší dobu výběrového procesu budoucích příslušníků. Menšina policistů naopak tvrdí, že jim doba, kterou musí projít každý, kdo se chce stát příslušníkem Policie ČR, přijde optimální.

4. Která část psychologického vyšetření v rámci přijímacího řízení byla pro Vás neobtížnější?

Četnosti	Osobnostní dotazníky	Výkonové testy	Řízený rozhovor s psychologem
Absolutní	57	99	26
Relativní	31%	55%	14%

Zdroj: Autorka

Nadpoloviční většina všech respondentů vnímá výkonové testy jako nejnáročnější část psychologického vyšetření, na druhé místo respondenti řadí osobnostní dotazníky a nejméně obtížná součást tohoto vyšetření je dle policistů řízený rozhovor s psychologem.

5. Která část fyzických testů byla pro Vás nejnáročnější?

Četnosti	Běh na 1000 m	Člunkový běh	Kliky vzpor ležmo	Celomotorický test
Absolutní	18	25	57	82
Relativní	10%	14%	31%	45%

Zdroj: Autorka

Z odpovědí respondentů je patrné, že pro většinu byl fyzicky nejnáročnější celomotorický test (45% odpovědí dotazovaných), 31% respondentů hlasovalo pro kliky vzpor ležmo, 14% odpovědělo na možnost člunkového běhu a pouze malý počet policistů zvolil možnost běhu na 1000 metrů.

6. Zdravotní prohlídka proběhla

Četnosti	Zcela bez problémů	S menšími komplikacemi
Absolutní	166	16
Relativní	91%	9%

Zdroj: Autorka

Z tohoto šetření je patrné, že drtivá většina pracovníků neměla žádné zdravotní komplikace u výběrového řízení k policii. Pouze 9% dotazovaných mělo menší problémy³⁶, avšak nemohly být natolik závažné, aby jim zabránily k přijetí do služebního poměru.

7. Na stupnici 1-5 ohodnoťte náročnost výběrového řízení vzhledem k požadavkům

Četnosti	1	2	3	4	5
Absolutní	11	14	44	61	52
Relativní	6%	7%	24%	34%	29%

Zdroj: Autorka

U této otázky měli respondenti zvážit náročnost výběrového řízení jako celkového procesu tak, že budou hodnotit na stupnici náročnosti od jedné do pěti, přičemž „1” znamenala nejméně náročné a „5” nejvíce náročné. Z výsledku lze vidět převahu názorů, že výběrové řízení bylo spíše náročné. Někteří (44%) zvolili tzv. střední cestu a 25% respondentů se domnívá, že toto řízení nebylo náročné.

8. Co byste změnil na současně nastaveném výběrovém řízení?

Četnosti	Kratší doba VŘ	ZP jako první část VŘ	Zmírnění nároků	Jednodušší fyzické testy	kratší doba psychotestů	Nic
Absolutní	35	7	15	43	30	10
Relativní	25%	5%	11%	31%	21%	7%

Zdroj: Autorka

Cílem této otevřené otázky bylo zjistit, jaké nedostatky vidí respondenti v současně nastaveném výběrovém řízení. Odpovědělo na ni pouze 140 dotazovaných a 42

³⁶ Pozn. Menší zdravotní komplikace se většinou týkají mírné nadváhy či méně závažné sezónní alergie.

respondentů tuto otázku přeskočilo. Z výše zjištěných údajů vyplývá skutečnost, že většina respondentů by uvítala změny v současně nastaveném systému výběru zaměstnanců a to konkrétně v oblasti zjednodušení nároků na fyzickou prověrku (43 respondentů), kratší doba psychotestů (30 dotazovaných), kratší doba celkového výběrového řízení (35 respondentů), zjednodušení obecných nároků na přijímací řízení, 7 policistů by zdravotní prohlídku zařadilo na první část tohoto řízení a 10 lidí by tento systém neměnilo.

9. Jste spokojen se současně nastaveným systémem hodnocení?

Četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní	13	30	75	64
Relativní	7%	17%	41%	35%

Zdroj: Autorka

Když se pomyslně rozdělí tyto odpovědi na 2 části, tzn. pozitivní a negativní, vyplyne z toho skutečnost, že nadměrný počet dotazovaných (139 respondentů) se přiklonilo k negativní odpovědi a z toho vyplývá fakt, že s hodnotícím systémem nejsou spokojeni. Systém má určité nedostatky a tudíž by policisté navrhovali určité změny. Pouze 43 dotazovaných by tento systém zachovali v současně nastavené podobě.

10. Motivuje Vás hodnocení k lepšímu výkonu?

Četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní	7	64	66	45
Relativní	4%	35%	36%	25%

Zdroj: Autorka

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že samotný hodnotící systém nemotivuje policisty k efektivnějšímu pracovnímu výkonu. Menšina respondentů naopak vnímá fakt, že jim hodnocení pomáhá identifikovat možné oblasti rozvoje.

11. Hodnotí vedoucí Váš pracovní výkon spravedlivě?

Četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní	41	64	52	25
Relativní	22%	35%	29%	14%

Zdroj: Autorka

Z tohoto šetření je patrné, že většina vedoucích pracovníků na policejních odděleních hodnotí pracovní výkony svých podřízených spravedlivě a objektivně. Někteří respondenti se naopak přiklonili k záporné možnosti „spíše ne“ a dokonce 25 policistů si stojí za názorem, že jejich vedoucí rozhodně není spravedlivý vzhledem k pracovním činnostem svých podřízených.

12. Je pro Vás hodnocení důležité?

Četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní	60	73	35	14
Relativní	33%	40%	19%	8%

Zdroj: Autorka

73% respondentů odpovědělo na otázku kladně. Z toho plyne fakt, že výsledek hodnocení opravdu napomáhá k určení oblastí, které je třeba v rámci pracovní činnosti zlepšit. Menšina naopak vnímá hodnocení jen jako „zákonnou povinnost.“

13. Myslíte si, že by hodnocení mělo mít vliv na výši Vaší mzdy?

Četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní	0	5	19	158
Relativní	0%	3%	10%	87%

Zdroj: Autorka

Z šetření je patrné, že drtivá většina nevnímá hodnocení jako rozhodující prvek, který by měl mít značný vliv na vyplácení mezd. Vyplývá z toho fakt, že dotazovaní jsou orientováni na peněžní hodnoty a chtějí mít možnost ovlivnit výši přidělené mzdy spíše pracovními výkony.

14. Změnil byste současný systém hodnocení?

Četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní	107	46	21	8
Relativní	59%	25%	12%	4%

Zdroj: Autorka

„Rozhodně ano,“ tak zněla odpověď 107 dotazovaných. Z toho plyne skutečnost, že hodnocení není správně nastaveno a vyžaduje určité změny k tomu, aby systém byl efektivnější jak pro vedoucího pracovníka, tak pro řadové policisty. Pro menšinu je systém nastaven správně a změny nevyžadují.

15. Jste spokojen se způsobem rozdělování odměn?

Četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní	10	22	82	68
Relativní	6%	12%	45%	37%

Zdroj: Autorka

Odměny, ať už finančního či nefinančního charakteru, patří mezi nejčastější prvky přispívající k vyšší pracovní výkonnosti zaměstnanců. Drtivá většina na otázku, zda jsou spokojeni s rozdělováním odměn, odpověděla záporně. Je zde předpoklad, že nejspíš nedostávají odměny v takové výši, jakou by si představovali, nebo je za svůj pracovní výkon nezískávají. Pouze 18% respondentů jsou s přidělováním odměn spokojeni.

16. Co má pro Vás největší význam?

Četnosti	Benefity	Slovní pochvala	Peněžní odměna
Absolutní	29	6	147
Relativní	16%	3%	81%

Zdroj: Autorka

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že největší význam přikládají finančním odměnám (147 respondentů), na druhé místo řadí policisté benefity (29 dotazovaných) a nejmenší podíl zde tvoří kladné slovní hodnocení a pochvaly (6 odpovědí respondentů).

17. Domníváte se, že udělování více odměn by mohlo mít pozitivní vliv na pracovní výkon?

Četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní	92	74	18	0
Relativní	51%	41%	9%	0%

Zdroj: Autorka

Nadpoloviční většina všech dotazovaných vnímá odměny jako posun k lepšímu a efektivnějšímu pracovnímu výkonu, tzn., že čím více odměn se bude přidělovat, tím větší bude pracovní motivace policistů. 18% dotazovaných vnímá odměny pouze jako přirozenou zpětnou vazbu za dobře vykonanou práci.

18. Myslíte si, že jste odměňován spravedlivě v porovnání s ostatními kolegy?

Četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní	24	34	53	71
Relativní	13%	19%	29%	39%

Zdroj: Autorka

Z tabulky je patrné, že většina respondentů není spokojena s vyplácením odměn a v porovnání s ostatními kolegy by si zřejmě zasloužila vyšší odměny za vykonanou práci.

Na druhou stranu se našli i ti, kteří vnímají udělování odměn jako spravedlivý postup svého nadřízeného vedoucího pracovníka.

19. Ocitl jste se v situaci, že jste byl převeden na jiné služební místo?

Četnosti	Ano	Ne
Absolutní	33	149
Relativní	18%	82%

Zdroj: Autorka

Z tabulky je patrné, že většina příslušníků nebyla převedena na jiné služební místo, tudíž svou pracovní náplň uskutečňuje na stejném policejním oddělení, na kterém působí od začátku svého nástupu do současnosti. Osmnáct procent se vyjádřilo k této skutečnosti opačně, tzn., že za dobu svého působení u Policie ČR byli převedeni na jiné služební místo. Toto proběhlo dle slov policistů na základě vlastní žádosti do vyšší služební funkce, vlastní žádosti z osobních důvodů a vlastní žádosti z důvodu blízkosti bydliště.

20. Byl jste někdy převelen?

Četnosti	Ano	Ne
Absolutní	25	157
Relativní	14%	86%

Zdroj: Autorka

Drtivá většina odpověděla na tuto otázku záporně, tj. že za celou dobu působení u policie nebyla v rámci potřeby převelena, avšak 14% procent uvedlo opak. Příslušníci byli převeleni z důvodu potřeby pracovní síly v mimořádných situacích – tj. povodeň, současná problematika uprchlické krize aj.

21. Jste na současném služebním místě spokojen?

Četnosti	Ano	Ne
Absolutní	164	18
Relativní	90%	10%

Zdroj: Autorka

Z šetření je patrné, že naprostá většina všech policistů je na současném služebním místě spokojena. Pouze 10% respondentů uvedlo, že jim současné místo na oddělení nevyhovuje.

Jako důvody nevyhovujícího pracovního prostředí uvedli:

- Špatný kolektiv
- Nespolupráce kolegů při řešení pracovních úkolů
- Vzájemné pomluvy
- Náročný vedoucí vzhledem k plnění pracovních úkolů

22. Setkal jste se se situací, že byl některý Váš kolega propuštěn?

Četnosti	Ano	Ne
Absolutní	169	13
Relativní	93%	7%

Zdroj: Autorka

Propouštění příslušníků u policie je nepříjemnou záležitostí jak pro konkrétní osobu, které se to týká, tak pro celý útvar policejního oddělení. Drtivá většina respondentů (93%) se už minimálně jedenkrát za život setkala s policistou, který byl propuštěn ze služebního poměru. Mnoho dotazovaných uvedlo, že jejich bývalý kolega spáchal úmyslný trestný čin, trestní čin z nedbalosti, nebo se dopustil zavrženého jednání.

23. Myslíte si, že je zákon v oblasti propouštění správně nastaven?

Četnosti	Ano	Ne
Absolutní	171	11
Relativní	94%	6%

Z výzkumu vyplývá skutečnost, že zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů je v oblasti § 42 správně nastaven a malé změny či dodatky paragrafů by uvítalo jen 6% respondentů.

24. Co nejvíce zvyšuje Vaši motivaci k práci?

Četnosti	Dobrý kolektiv	Pochvaly	Peněžitá odměna	Benefity	Vzájemná spolupráce
Absolutní	42	27	54	29	30
Relativní	23%	15%	30%	16%	16%

Zdroj: Autorka

Z šetření plyne skutečnost, že největší motivací k vyšší pracovní výkonnosti a k efektivnějšímu plnění úkolů je pro 54 respondentů peněžitá odměna. „Základem pro motivaci je pro nás dobrý kolektiv“, tak zněla odpověď 42 respondentů na tuto otázku. Někteří tvrdí, že velkou roli hraje vzájemná spolupráce (30 respondentů) a benefity (29). Nejmenší četnost odpovědí získalo pole s pochvalami, na které odpovědělo 27 policistů.

25. Co naopak snižuje Vaši motivaci k práci?

Četnosti	Špatný kolektiv	Neoceněná práce navíc	Málo odměn	Byrokratizace	Politické zásahy	Neplacená práce přesčas
Absolutní	24	36	34	28	15	16
Relativní	13%	20%	19%	15%	9%	24%

Zdroj: Autorka

Z výše uvedené tabulky lze vidět různorodost odpovědí policistů na položenou otázku ohledně demotivačních prvků. Nejvíce policistů se shodlo v tom, že jejich práce, kterou vykonávají „navíc,“ není dostatečně oceněna. Další zajímavá odpověď zazněla u 28 respondentů, kteří uvedli, že právě byrokratizace snižuje jejich motivaci a malý počet respondentů uvedlo také politické zásahy ze strany státu jako snižující prvek motivace.

26. Motivují Vás kolegové k vyššímu výkonu?

Četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní	16	30	77	59
Relativní	9%	17%	42%	32%

Zdroj: Autorka

Na otázku, zda kolegové jsou právě těmi, kteří se podílí na motivaci, odpovědělo pozitivně pouze 26% respondentů. Většina se totiž domnívá, že spolupracovníci nejsou tím „hnacím motorem“ k dosažení lepšího pracovního výkonu.

27. Motivuje Vás Váš nadřízený k vyššímu výkonu?

Četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní	110	49	16	7
Relativní	60%	27%	9%	4%

Zdroj: Autorka

Otázka v podstatě stejné struktury jako otázka předchozí, ale orientovaná na nadřízeného, získala ve většině názorů opačný postoj odpovědí dotazovaných. Většina respondentů se domnívá, že vedoucí opravdu motivuje své podřízené k lepšímu pracovnímu nasazení.

28. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Četnosti	SŠ s maturitou	Vyšší odborná škola	Vysoká škola-bak. studium	Vysoká škola-mag. studium
Absolutní	123	8	32	19
Relativní	68%	4%	18%	10%

Zdroj: Autorka

Cílem tohoto šetření bylo zjistit aktuální strukturu vzdělání policistů. Z tabulky je zřejmé, že většina policistů má vystudovanou střední školu s maturitou (123 respondentů), dále 32 dotazovaných dosáhla titulu Bc., 19 dotazovaných vystudovalo druhý stupeň

vysokoškolského vzdělání a 8 respondentů bylo zaznamenáno s vyšším odborným vzděláním.

29. Ohodnoťte význam vzdělávání v souvislosti s Vaším zaměstnáním.

Četnosti	Velmi důležité	Důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Absolutní	13	89	74	6
Relativní	7%	49%	41%	3%

Zdroj: Autorka

Výše uvedená tabulka značí relativně nejednoznačný postoj k významu vzdělání u policie. Pro některé respondenty je vzdělání hlavním prvkem k dosažení pracovní úspěšnosti a pro některé je vzdělání nedůležité. Je zde předpoklad, že ti, kteří odpověděli v negativním slova smyslu, jsou starší věkové generace a považují pracovní dlouholetou praxi jako „něco víc“ než vzdělání.

30. Uvažoval jste o dalším resorním vzdělání?

Četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní	16	20	95	51
Relativní	9%	11%	52%	28%

Zdroj: Autorka

Z průzkumu je patrné, že další vzdělání většinu respondentů neláká. Pouze 20% policistů uvažovalo o dalším studiu v rámci resortního vzdělání. Ti, kteří odpověděli rozhodně pozitivně, mají zájem studovat vyšší policejní školu nebo Policejní akademii v Praze.

31. Podporuje Vás policie ve studiu?

Četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní	35	46	63	38
Relativní	19%	25%	35%	21%

Zde je zapotřebí uvést skutečnost, že vedoucí v jednotlivých odděleních přistupují ke studiu svých pracovníků velice diferencovaně. Někteří respondenti uvádí, že jejich studium je podporováno tím, že mají povoleno studium v pracovní době, jiní podléhají přísnějšímu přístupu vedoucího a musí čerpat dovolenou.

32. Koncepce vzdělávání Policie ČR je dle Vašeho názoru:

Četnosti	Dobrá	Spíše dobrá	Spíše špatná	špatná
Absolutní	39	46	53	44
Relativní	21%	25%	29%	24%

Zdroj: Autorka

Z výše získaných dat lze vidět nepatrnou převahu negativního postoje vzhledem ke koncepci celoživotního vzdělávání policistů (53% respondentů). Naopak menšina dotazovaných (47%) se domnívá, že je koncepce dostatečně dobrá a tudíž by žádnou změnu neuvítali.

Identifikační otázky

Jsem

Četnosti	Muž	Žena
Absolutní	173	9
Relativní	95%	5%

Zdroj: Autorka

Výše uvedený graf znázorňuje strukturu příslušníků dle pohlaví. Je zde patrné, že většinu pracovních míst zastupují muži (95% dotazovaných) a menšinu ženy (5% dotazovaných).

Doba působení ve služebním poměru PČR

Doba u PČR	Četnosti	
	Relativní	Absolutní
0 let až 5 let	9	5%
6 let až 11 let	75	41%
12 let až 17 let	64	35%
18 let až 23 let	32	18%
24 let až 29 let	2	1%
30 let až 35 let	0	0
36 let až 41 let	0	0
42 a více	0	0

Zdroj: Autorka

Z výše uvedené tabulky je patrné, že většina policistů v územním odboru Most působí ve služebním poměru v období od 6ti let do 17ti let. To znamená, že můžeme hovořit o relativně dlouholeté praxi, tedy dostatečně zkušených příslušníků v pracovních funkcích.

Věková struktura

Věk	Četnosti	
	Relativní	Absolutní
19 let až 29 let	63	35%
30 let až 39 let	93	51%
40 let až 49 let	24	13%
50 let až 59 let	2	1%
60 let a více	0	0%

Zdroj: Autorka

Z tohoto šetření vyplývá skutečnost, že nadpoloviční většina všech dotazovaných policistů se pohybuje mezi 30-39ti roky, menší zastoupení tu mají příslušníci s věkem 19-29 let, dvacet čtyři policisté se pohybují v rozmezí 40-49ti let a pouze dvěma dotazovaným je nad padesát let. Z tohoto šetření lze vyvodit skutečnost, že v územním odboru Most, na šesti obvodních odděleních, pracuje relativně mladá věková generace policistů.

Na jaké pozici v současné době pracujete?

Četnosti	Řadová	Vedoucí
Absolutní	176	6
Relativní	97%	3%

Zdroj: Autorka

Výše uvedená tabulka potvrzuje skutečnost,³⁷ že policisté s vedoucím postavením ve sledovaných útvarech mají podstatně menší zastoupení u policie než tzv. „řadáci“.

³⁷ Každé oddělení má svého vedoucího a jednoho či více zástupců

Strukturovaný rozhovor s vedoucím OOP v Obrnicích

1. Jak dlouho již působíte ve služebním poměru, jaké je Vaše současné postavení, funkce, hodnost a jakými složkami jste prošel?

Ve služebním poměru pracuji už 26 let. V současné době zaujímám pozici vedoucího obvodního oddělení jako komisař, což odpovídá hodnosti nadporučíka. Za dobu svého působení u Policie České republiky jsem prošel uniformovanou policií od hlídkové služby, obvodního oddělení jako řadový policista, dále jsem prošel službou kriminální policie na oddělení majetkové trestné činnosti a poté jako vyšetřovatel. V posledních deseti letech zastávám již zmiňovanou funkci vedoucího oddělení v Obrnicích v rámci Územního odboru Most.

2. Jaká je Vaše role v oblasti získávání a výběru nových příslušníků?

Získávání a výběr nových potencionálních příslušníků je v kompetenci jednotlivých územních odborů, přičemž rozhodující roli nad přijetím nových policistů má personální oddělení jednotlivých územních odborů. Při získávání informací o nových potencionálních uchazečích zpracovává obvodní oddělení posudek z místa bydliště na jednotlivé uchazeče spadajícího do teritoria jednotlivých obvodních oddělení.

3. Je dle Vašeho názoru výcvik a příprava policistů na budoucí výkon služby dostatečná? Popř. uvítal byste nějaké změny?

Dříve byl systém přípravy nastaven v rámci studia střední policejní školy pouze na teoretické přípravě policistů v délce jednoho roku. V průběhu několika let se upravovaly školské metodiky, kde potencionální příslušníci začali aplikovat své teoretické znalosti v řízených praxích v jednotlivých složkách policie. V současné době tvoří samotný výcvik policistů půlroční teoretickou část a provádění řízené praxe. Vzhledem k mé dlouholeté praxi u policie bych uvítal změnu, a to konkrétně v délce trvání teoretické a praktické části, přičemž můj návrh by spočíval v tom, že by se tyto části přípravy zkrátily na čtyři měsíce teoretické a čtyři měsíce praktické přípravy, protože ač tato příprava sice postačí na základní znalosti a odborné dovednosti policistů, profesionalitu reálného výkonu zaručí až samotná praxe jednotlivých policistů.

4. Jakým způsobem a na jakém základě je z Vaší strany řešena připravenost policistů na reálný výkon služby?

V rámci splnění kritérii každého policisty je úspěšné absolvování střelecké přípravy, taktické přípravy a též informování o legislativních změnách. Moje role spočívá v plánování, vysílání a kontrole plnění praktických prověrek policistů, kterými musí každoročně projít. Musím přistupovat

individuálně, a to z toho důvodu, že někteří policisté jsou méně učenliví a tudíž je potřeba je vysílat na tyto praktické zkoušky častěji.

5. Setkal jste se v průběhu Vašeho profesního života se situací, že by některý kolega z Vašeho blízkého okolí či přímo z Vašeho útvaru byl v rámci služebního poměru propuštěn?

V průběhu mého profesního života u Policie České republiky jsem zaznamenal v mnoha případech propuštění policistů a to zejména pro jejich pravomocné odsouzení za úmyslný trestný čin. Konkrétní trestné činy nechci uvádět.

6. Jak často a jakým způsobem probíhá hodnocení Vašich podřízených? Hodnotíte je spravedlivě a objektivně?

V současné době je hodnocení prováděno následujícím způsobem, a to: dva roky se provádí pouze průběžné hodnocení a každý třetí rok se k průběžnému zpracovává i služební hodnocení, tj. dohromady čtyři hodnocení za dobu tří let. Svě podřízené hodnotím na základě jejich aktivity a celkového přístupu k pracovním povinnostem. Nikoho nezvýhodňuji, jsem v tomto směru objektivní a velmi spravedlivý.

7. Jaký je Váš názor na mzdovou politiku u PČR , jaké Vidíte nedostatky?

Mzda policistů se skládá z tarifní mzdy, příplatků a osobního hodnocení. Tarifní tabulka je členěna do jednotlivých tarifních stupňů a počtu odpracovaných let. Tuto tabulku nemohu ovlivnit, jelikož je striktně dána. Jediné, co můžu ovlivnit, je rozdělování odměn jednotlivým policistům z přidělených finančních prostředků, které jsou však v současné době na minimální hranici a nestojí za řeč. Co bych ale uvítal, by byla změna spočívající v kompetenci vedoucího přerozdělovat osobní příplatek jednotlivcům. V tomto směru bych navrhoval, abych celkový objem finančních prostředků na osobní hodnocení mohl rozdělovat a měnit jeho výši u policistů v souvislosti s výsledky služebního hodnocení a tím by byl zachován i motivační nástroj bez navyšování celkového objemu finančních prostředků na oddělení.

8. Jakým způsobem motivujete své podřízené k efektivnějším pracovním výkonům?

Vzhledem k tomu, že finanční motivace je z mé strany minimalistická a nemohu ji ovlivnit, stimul pro podřízené policisty hledám ve vstřícnějším jednání při plánování mimořádných služeb, konkrétních dílčích úkolů a jiných benefitů v rámci výkonu služby. Přihlížím na celkový přístup k pracovní činnosti jednotlivých policistů a dle toho jednám.

9. Podporujete nadstandartní vzdělávání policistů?

V rámci vzdělávání policistů jsem se jako vedoucí pracovník nesčetněkrát setkal se skutečností, kdy jednotliví policisté si mimo výkon své profese doplňovali vzdělání studiem vysokých škol. Toto uvítá každý vedoucí a v těchto případech jsem jim vycházel vstříc a to především v plánování šicht, aby se mohla práce zkloubit s řádným studiem policistů.

10. Jaké vidíte nedostatky ve vzdělání policistů a jejich kariérním růstu?

V této oblasti bych viděl problém v tom, že ač vzdělávání policistů je dobrý start pro budování kariérního postupu, tak služební místa jsou současně kapacitně velmi omezena. Máme spoustu policistů připravených do výkonu služby, ale východisko jejich vyššího uplatnění v rámci kariéry bych viděl v odchodu stávajících policistů do důchodu.

Z informací, které poskytl vedoucí z oddělení v Obrnicích plynou následující skutečnosti:

1. Rozhodující roli v získávání a výběru nových příslušníků má personální oddělení v Mostě, tzn. že vedoucí na jednotlivých odděleních si nemohou určit koho na svém oddělení chtějí či nechtějí.
2. Uvítal by změnu v přípravě policistů na budoucí výkon služby zkrácením výcviku a a přípravy, jelikož profesionalitu výkonu zaručí dle jeho slov až samotná praxe policistů v jednotlivých odděleních.
3. Byly zjištěny nedostatky mzdové politiky v oblasti osobních příplatků, které by sám rád rozdělával jednotlivým policistům podle zásluh
4. Byly zjištěny problémy v obsazování míst vyšších pozic vzdělanými policisty, východisko vidí v odchodu stávajících policistů do důchodu.

Návrhy na změny a doporučení

Z výsledků dotazníkového šetření, osobním dotazováním na oddělení OOP Most-Zahradní, podkladů z personálního oddělení a rozhovorem s vedoucím příslušníkem policie v Obrnicích byly zjištěny relevantní informace, které by mohly případně sloužit jako inspirace pro reálný management.

Personální oblast

Aby se Policie ČR mohla nadále prezentovat pod „dobrým jménem,“ je zapotřebí vybírat vhodné a schopné kandidáty. V tomto směru by bylo možno navrhnout řešení, aby současní personalisté na každém územním odboru České republiky byli vysíláni jednou za čtvrt roku do středních či vyšších škol bezpečnostně právního oboru či jiného oboru týkající se veřejné správy a přednášeli studentům, konkrétně zájemcům o budoucí policejní povolání, praktické zkušenosti. Tj. například: na jaké skutečnosti si mají ve výběrovém řízení dávat větší pozor; co musí více trénovat k úspěšnému splnění fyzických a psychických zkoušek; dále by je měli informovat o častých chybách uchazečů, kteří nesplní podmínky pro přijetí a poskytnout studentům volný prostor k otázkám, které by je zajímaly v souvislosti s náborem nových potenciálních policistů. Jinými slovy poskytnout jim takové praktické rady, které by jim usnadnily cestu k budoucímu přijetí do služebního poměru Policie České republiky.

Dalším doporučením dle slov policejního prezidenta, který v únoru tohoto roku zasedal na hradě v Litoměřicích, právě za účelem zefektivnění policejní práce, spočívá v tom smyslu, že by se měl zásadně podporovat zájem o toto povolání lidem z příbuzenských vztahů současných policistů a to z toho důvodu, že jsou lépe prověřeni pro výkon policejní práce.

V této oblasti je zapotřebí uvést také návrh na zvážení změny v náborovém řízení, a to konkrétně v tom smyslu, že by se zdravotní prohlídka zařadila jako první část výběrového procesu, přičemž by se potencionální policista vyhnul celým výběrovým řízením, kdyby byl nějakým způsobem zdravotně omezen pro výkon ve službě. Často totiž dochází k situacím, že policista, který úspěšně projde všemi zkouškami, na zdravotní prohlídce „vyhoří.“

Oblast hodnocení a odměňování

V současné době je základním pilířem hodnocení policistů služební hodnocení, které posuzuje odbornost, kvalitu plnění služebních povinností a úroveň teoretických znalostí, včetně jejich aplikace při samotném výkonu služby policistů. Systém hodnocení s celou škálou dílčích hledisek je zcela dostačující a srozumitelný a dle zjištěných skutečností a poznatků, které byly shromážděny, lze konstatovat, že četnost hodnocení by neměla být větší. Závěr služebního hodnocení slouží též jako nedílná součást při výběrovém řízení do vyšší platové třídy policistů v rámci kariérního postupu. V praxi toto znamená, že se výběrového řízení může zúčastnit pouze policista, který při posledním služebním hodnocení dosáhl v závěru nejméně velmi dobrých výsledků. Tato současná realita se zdá být spravedlivá a motivující. Může však dojít k situaci, kdy policista, který v rámci hodnocení dosahuje pouze dobrých výsledků, a ač je specialistou na IT technologie a mohl by být jeho potenciál využit v rámci jiných složek a pracovních míst u Policie ČR např. při odhalování kybernetické kriminality či správce IT technologií, nemůže se ucházet o toto specializované místo ve vyšší platové třídě. V tomto směru lze vidět zásadní nedostatek a návrh by spočíval v tom smyslu, aby služební hodnocení v těchto případech nebylo jedinou překážkou kariérního postupu policistovi s “pouze” dobrým hodnocením, ale vyjímečnými schopnostmi v určité oblasti. Dalším zjištěním je skutečnost, že ač má služební hodnocení být též podkladem pro stanovení osobního ohodnocení policistů, v tomto směru je vedoucí pracovník dosti omezen. Na základním útvaru má každý policista přiznánu určitou finanční částku osobního ohodnocení, která mu v průběhu jeho policejní kariéry byla přiznána. Během posledních let objem těchto finančních prostředků není navyšován a tak motivace velmi dobrých či vynikajících policistů v souvislosti s navyšováním tohoto osobního příplatku ztrácí zcela význam při spojení vynikající hodnocení versus osobní příplatek. V tomto směru by mohl být zvážen návrh, aby vedoucí pracovník měl možnost celkový objem finančních prostředků na osobní ohodnocení v rámci základního útvaru rozdělovat a měnit jeho výši u jednotlivých policistů právě v souvislosti s výsledky služebního hodnocení a to nejméně v horizontu jednoho roku. Tímto způsobem by byl zachován vedoucímu pracovníkovi motivační nástroj a to bez navyšování celkového objemu finančních prostředků na útvaru. V praxi by toto znamenalo, že vedoucí pracovník by měl možnost pravidelně jednou za rok, po provedení průběžného či služebního hodnocení, rozdělit celkový finanční obnos osobního příplatku na útvaru dle dosažených výsledků

jednotlivým policistům. V neposlední řadě v této oblasti by měla být zmíněna četnost hodnotícího systému na základních útvarech Policie ČR. V současné době je hodnocení prováděno následujícím způsobem: dva roky se provádí pouze průběžné hodnocení a každý třetí rok se k průběžnému zpracovává i služební hodnocení, tj. za tři roky se provádějí čtyři hodnocení. Každý třetí rok, kdy vedoucí pracovník musí s každým policistou provést dvě hodnocení po sobě je zbytečné, časově náročné jak pro policisty, tak především pro vedoucího pracovníka. Návrhem je tedy zjednodušit hodnocení v tom směru, že každý rok by se provádělo pouze jedno služební hodnocení, přičemž od průběžného hodnocení by se zcela upustilo.

Oblast motivace

Přestože mají policisté silnou jistotu v zaměstnání a nadstandartní příjem, tak se někteří z nich necítí být motivováni k lepším pracovním výkonům. Ideálním motivačním faktorem by pro většinu respondentů znamenala finanční odměna, ale v současné době jsou přidělovány odměny na jednotlivé územní odbory na miminimální úrovni a tak se musí hledat v jiných, nemateriálních stimulech. Základ pro úspěšné fungování každého oddělení spočívá hlavně v celkovém přístupu vedoucího ke svým řadovým policistům. Jinak se bude pracovat těm, kteří mají špatné vztahy s vedoucím a jinak zase těm, kteří s ním velmi dobře vycházejí. Vedoucí by měl své kolegy dostatečně chválit za dobré pracovní výkony, dostatečně je podporovat v individuální kariéře a vytvořit takové pracovní prostředí, aby se pro policisty stala práce koníčkem.

Oblast vzdělávání

V současné době Policie ČR čelí obrovským výdajům na externí soudní znalce a tlumočníky, což je velmi komplikované pro stabilizaci ekonomické základny. Návrh na zefektivnění současné aplikované reality by spočíval v tom smyslu, že by byl vybrán jeden dobrovolník z řad policistů každého kraje v republice, který plynule ovládá cizí jazyky slovem i písmem a který na základě zájmu a ku prospěchu ekonomiky celé policie by vykonával po absolvování kurzu či školení činnost tlumočení za finanční příplatek, avšak by tato finanční částka nepřesahovala tu, která je v současné době vynakládána externím odborníkům.

Závěr

Management lidských zdrojů vedl autorku k zamyšlení a osvětlení problematiky stávajících systémů v oblasti získávání a výběru příslušníků, standardů hodnocení, problematice odměňování, rozmístování policistů, propouštění, motivace a v neposlední řadě také vzdělávání, přičemž byl vybrán Územní odbor Most.

Cílem práce bylo zjistit, analyzovat a navrhnout opatření ke zkvalitnění současných oblastí v řízení lidských zdrojů včetně motivace a vzdělávání. V rámci šetření byla využita osobní účast na oddělení v Mostě a v Obrnicích s využitím rozhovoru s vedoucím pracovníkem, dále byla shromážděna potřebná data a informace formou dotazníkového výzkumu od jednotlivých policistů z různých policejních oddělení v Mostě, Litvínově a Obrnicích a personálního odboru ÚO Most.

Po provedené analýze byly nastíněny možné návrhy na případné zjednodušení a zefektivnění stávajícího systému řízení lidských zdrojů. Je pochopitelné, že se v této práci z hlediska jejího rozsahu nedá pojmout a rozebrat celá široká problematika tak závažné problematiky jako je management lidských zdrojů.

Tato studie se snažila poukázat nastávající stav, příčiny a podmínky, které jsou ať jednotlivě či v souhrnu typické pro řízení lidských zdrojů, dále poukázat na některé nedostatky v jednotlivých personálních oblastech a navrhnout opatření, která by vedla ke zjednodušení či zefektivnění současné aplikované reality managementu lidských zdrojů u Policie České republiky.

Seznam použitých zdrojů

Odborné publikace

1. ARMSTRONG, Michael, 1928-, Taylor, Stephen. *Řízení lidských zdrojů. Michael Armstrong, Stephen Taylor ; [Překlad Martin Šikýř]*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. CHLÁDKOVÁ, Alena, Bukovjan, Petr, 1975-. *Personalistka : dvanáctero správného vedení personální agendy od 1. 1. 2007. Alena Chládková, Petr Bukovjan*. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7357-238-9.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů. Zuzana Dvořáková a kol.* Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. (Beckovy ekonomické učebnice). ISBN 978-80-7179-893-4.
4. EGAN, K, Green, Ronald G. Lynch, Scott R. Lynch. *The police manager*. Dostupné z: [WWW.https://books.google.cz/books?id=mz6PBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=EGAN+K+GREEN+POLICE+MANAGER&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=EGAN%20K%20GREEN%20POLICE%20MANAGER&f=false](https://books.google.cz/books?id=mz6PBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=EGAN+K+GREEN+POLICE+MANAGER&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=EGAN%20K%20GREEN%20POLICE%20MANAGER&f=false)
5. FOOT, Margaret, 1949-, Hook, Caroline, 1946-. *Personalistika : Jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance : Vzory testů a přijímacích pohovorů : Jak zvedat výkon týmu : Motivace pracovníků : Zvyšování kvalifikace. Margaret Foot, Caroline Hook ; [Překl. Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Matecius]*. 1. vyd. -dotisk. Brno : CP Books ; Praxe manažera, 2005. 462 s., rejstř., obr., tb. (Ekonomie). ISBN 80-7226-515-6.
6. KOCIÁNOVÁ, Renata, 1964-. *Personální činnosti a metody personální práce. Renata Kocianová*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 215 s. (Psyché). ISBN 978-80-247-2497-3.
7. KOUBEK, Josef, 1940-. *Personální práce v malých a středních firmách. Josef Koubek*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. 281 s. (Management). ISBN 978-80-247-3823-9.
8. KOUBEK, Josef, 1940-. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Josef Koubek*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
9. LARRY K Gaines, John L. Worall. *Police administration*. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=PxYraWvlfjEC&printsec=frontcover&dq=larry+k+gaines+police+administration&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=larry%20k%20gaines%20police%20administration&f=false

10. LIVIAN, Yves Frédéric, Pražská, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s Českou republikou). Yves Frédéric Livian, Lenka Pražská.* 1. vyd. Praha : HZ systém, 1997. 148 s., tb.-Lit. ISBN 80-86009-19-X.
11. MĚTRLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Libuše Mětrlová.* Vyd. 1. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
12. PLAMÍNEK, Jiří, 1958-. *Vedení lidí, týmů a firem : Praktický atlas managementu. Jiří Plamínek.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 151 s., obr.-Lit. (Manažer). ISBN 80-247-0403-X.
13. *Pokročilé řízení lidských zdrojů. kolektiv autorů.* 1. vyd. Brno : Edika, 2013. 264 s. Na obálce údaje o původcích: Jiří Bláha a kolektiv. ISBN 978-80-266-0374-0.
14. ŠIKÝŘ, Martin, 1974-. *Personalistika pro manažery a personalisty. Martin Šikýř.* 1. vyd. Praha : Grada, 2012. 207 s. (Management). ISBN 978-80-247-4151-2.
15. URBAN, Jan, 1953-. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků : jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Jan Urban.* 1. vyd. Praha : Grada, 2012. 123 s. (Management). ISBN 978-80-247-3955-7.
16. *Výběr zaměstnanců. metody a postupy. Luděk Kolman ... [et al.].* Praha : Linde, 2010. 238 s. Obsahuje rejstřík. ISBN 978-80-7201-810-9.
17. WALKER, Alfred J. *Moderní personální management : Nejnovější trendy a technologie. Alfred J. Walker.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 253 s., rejstř. ISBN 80-247-0449-8

Právní předpisy

18. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.
19. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.
20. Kniha: *Policie České republiky.* ISBN: 978-80-254-7700-7
21. Příloha časopisu *Policista* č. 4/2011
22. Závazný pokyn ředitele č. 70 Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje ze dne 29. srpna 2012, kterým se vydává pracovní řád
23. Závazný pokyn policejního prezidenta č. 31 ze dne 2. března 2009, kterým se upravuje postup služebních funkcionářů při vyhlášení výběrových řízení na volná služební místa a při ustanovování na volná služební místa

24. Závazný pokyn policejního prezidenta č. 100 ze dne 27. července 2012, kterým se provádí některá ustanovení zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů
25. Závazný pokyn policejního prezidenta č. 141/2008, kterým se stanoví způsob provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky a provádění hodnocení výkonnosti zaměstnanců Policie České republiky
26. Závazný pokyn policejního prezidenta č. 148/2008, kterým se stanoví zásady systemizace služebních a pracovních míst v Policii České republiky a postup při přípravě a zpracování návrhů změn v systemizaci služebních a pracovních míst v Policii ČR

Internetové zdroje

30. www.mvcr.cz

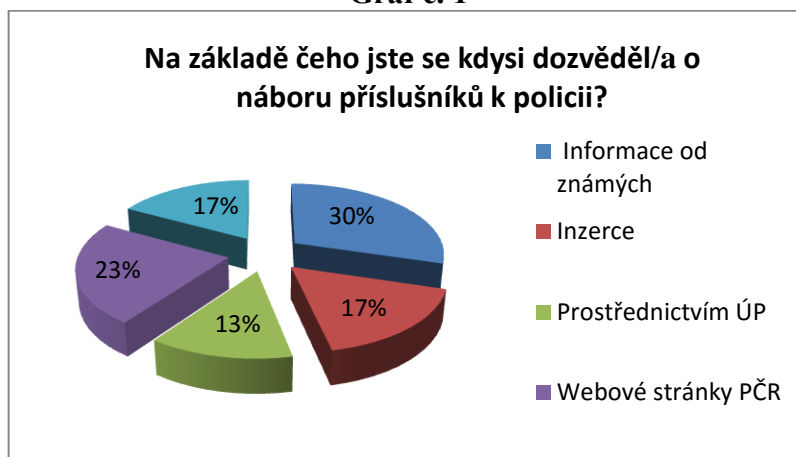
29. www.spsji.cz

28. www.skolamv.cz

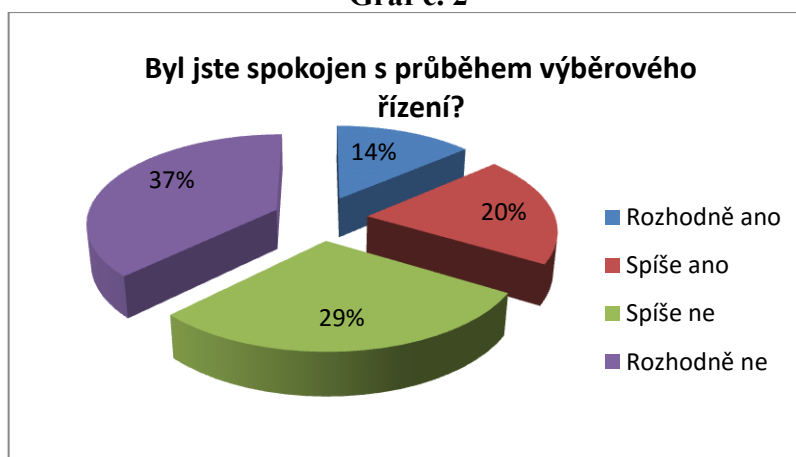
27. www.policie.cz

Seznam grafů:

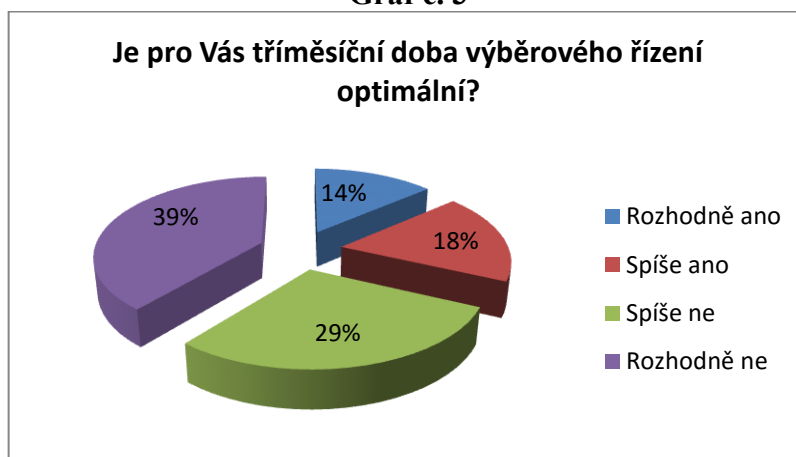
Graf č. 1



Graf č. 2

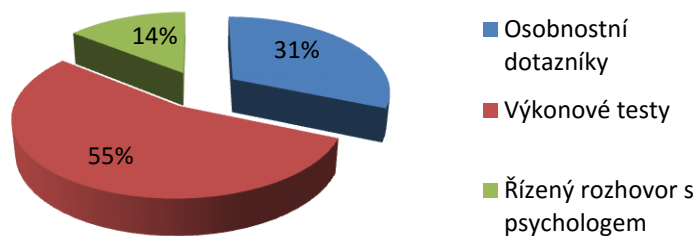


Graf č. 3



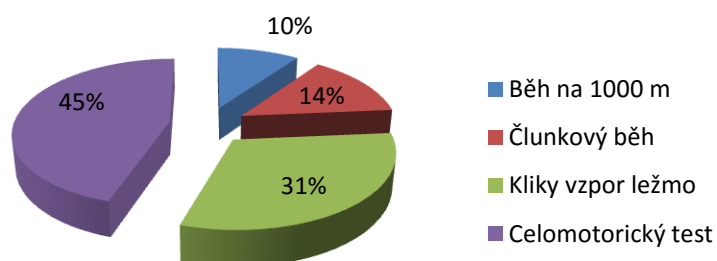
Graf č. 4

Která část psychologického vyšetření v rámci přijímacího řízení byla pro Vás nejobtížnější ?



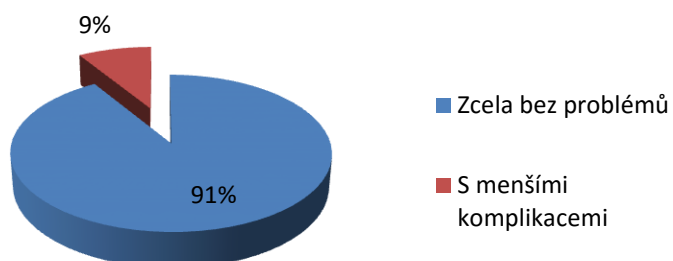
Graf č. 5

Která část fyzických testů byla pro Vás nejnáročnější?

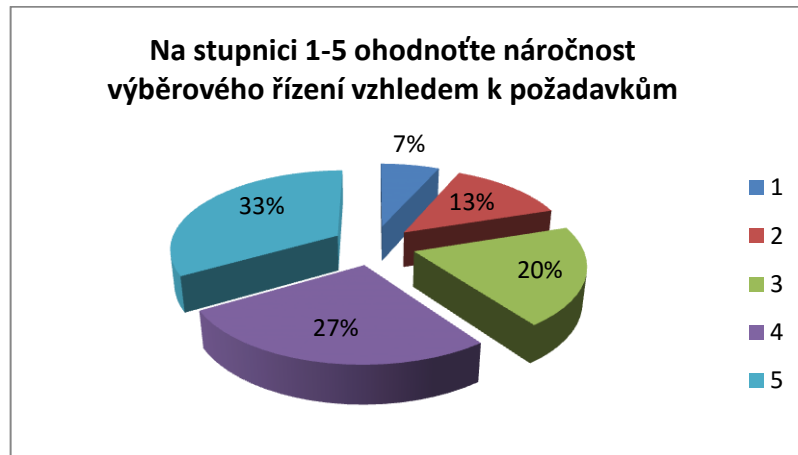


Graf č. 6

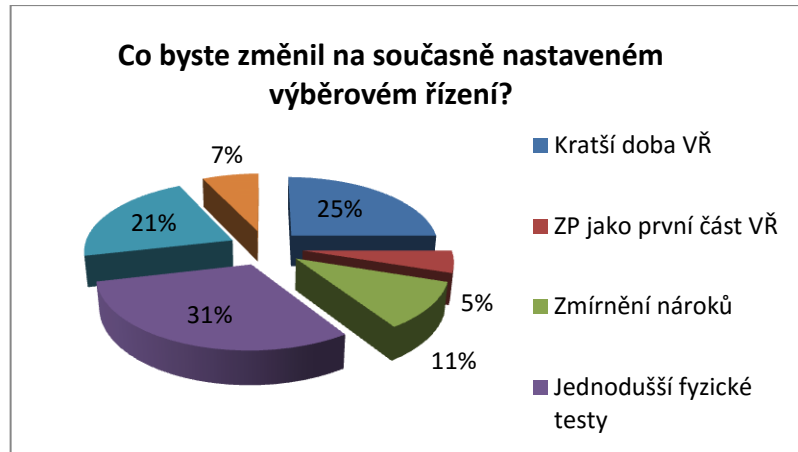
Zdravotní prohlídka proběhla



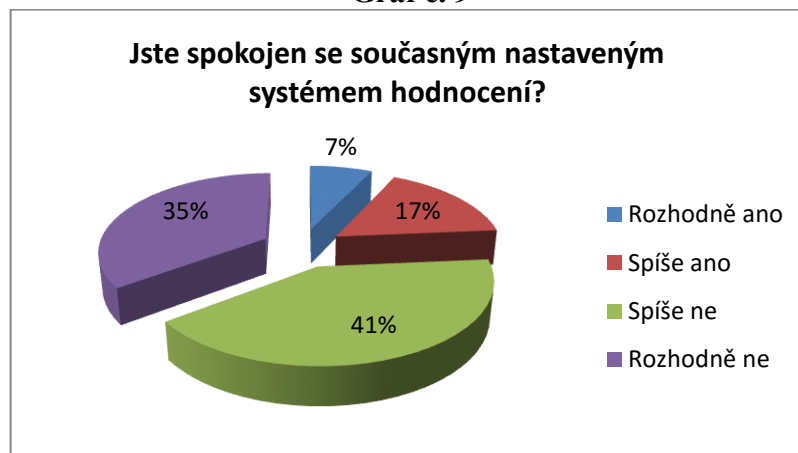
Graf č. 7



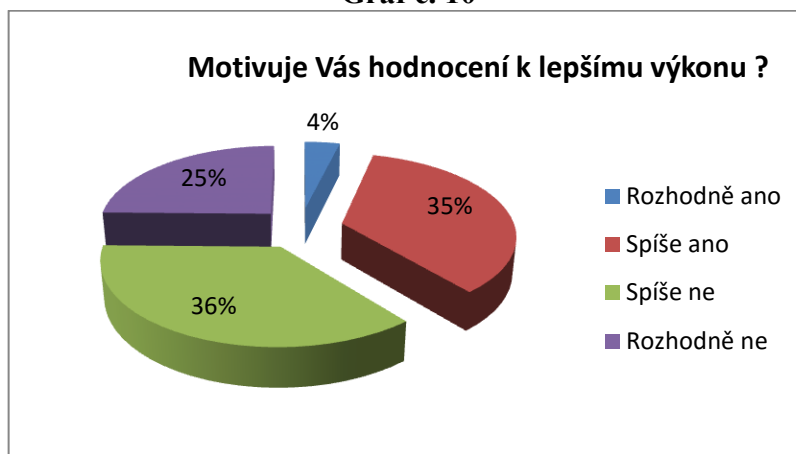
Graf č. 8



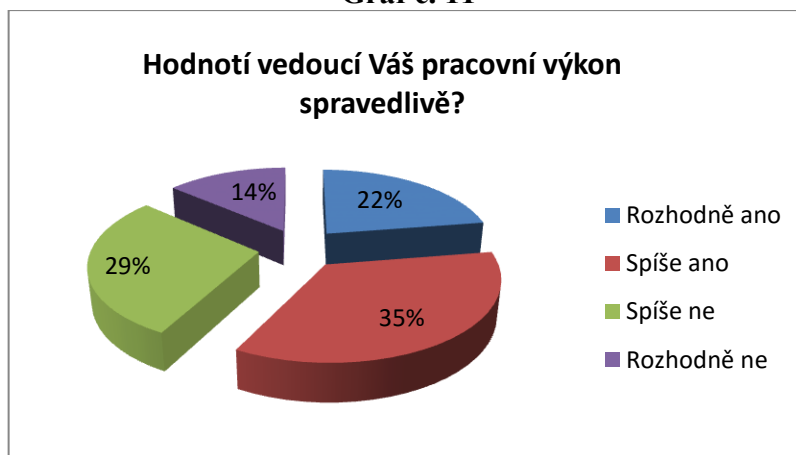
Graf č. 9



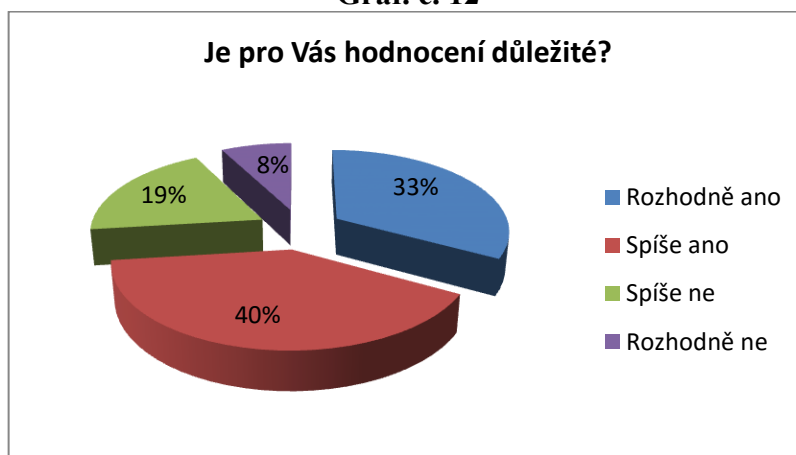
Graf č. 10



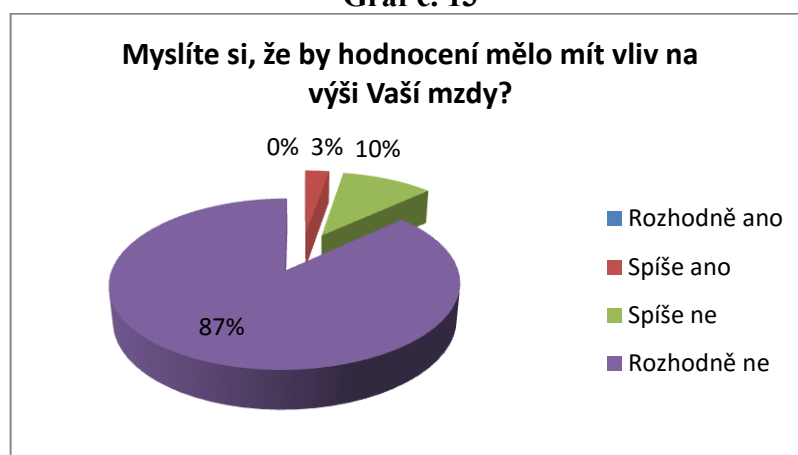
Graf č. 11



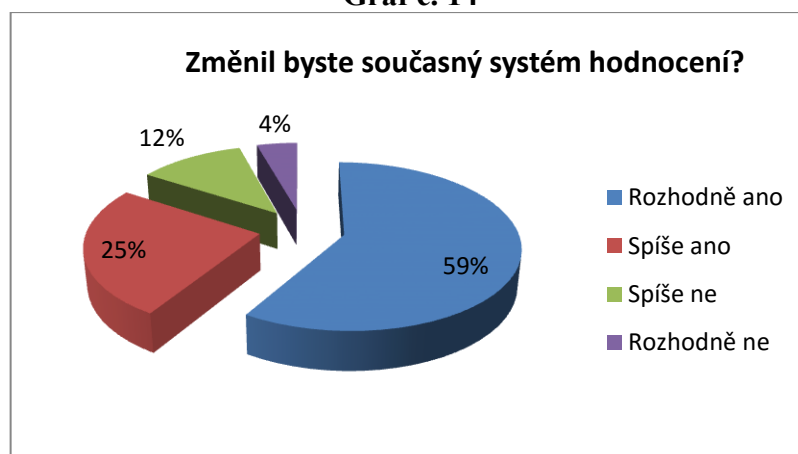
Graf. č. 12



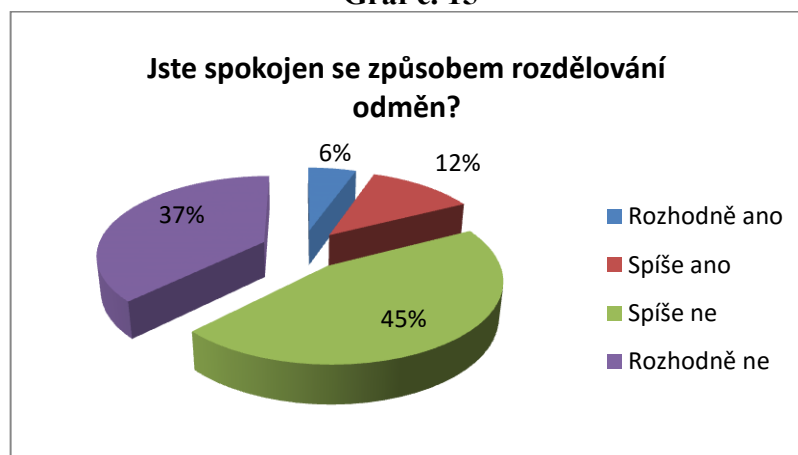
Graf č. 13



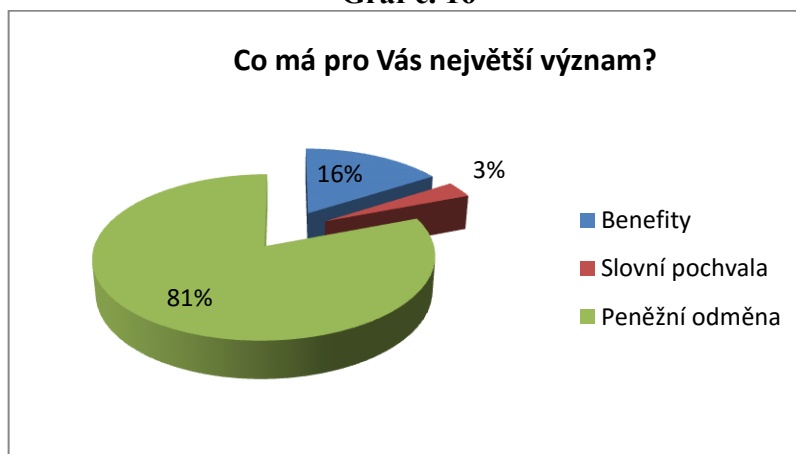
Graf č. 14



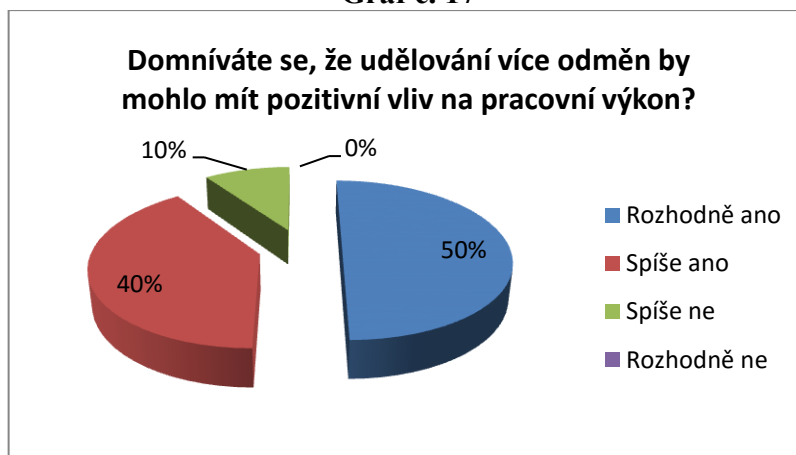
Graf č. 15



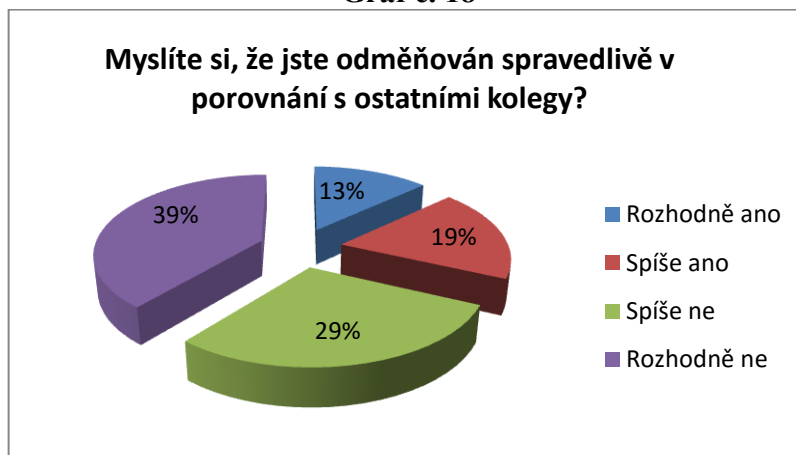
Graf č. 16



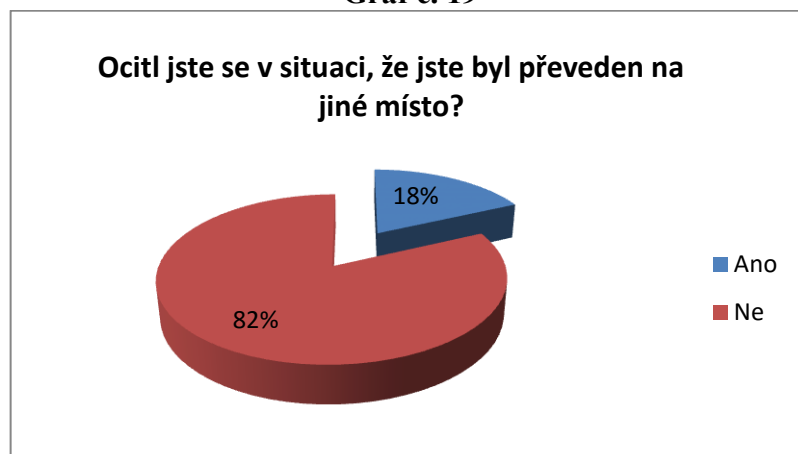
Graf č. 17



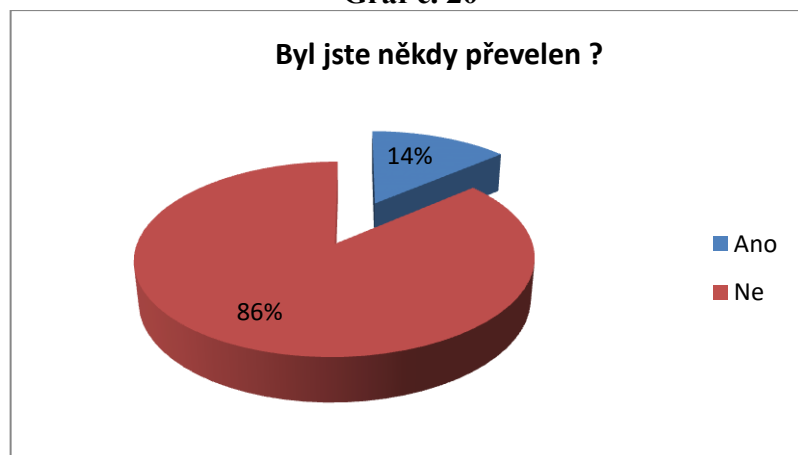
Graf č. 18



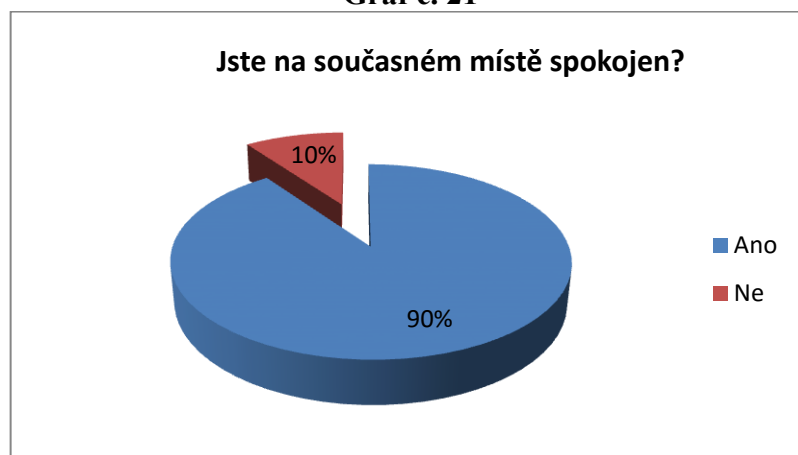
Graf č. 19



Graf č. 20



Graf č. 21



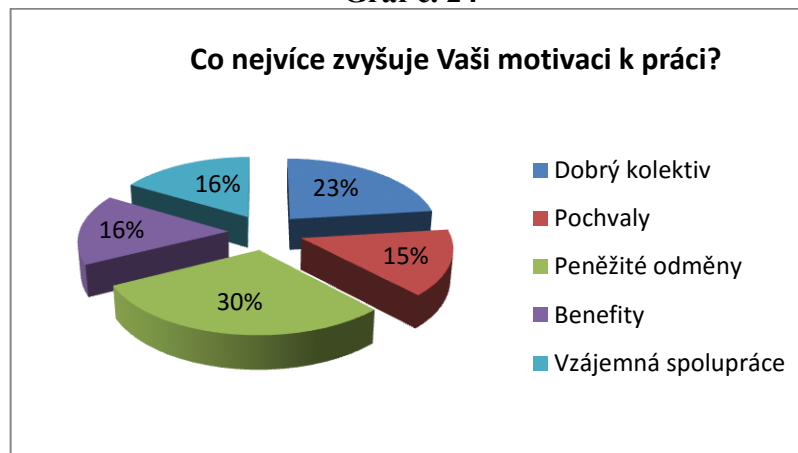
Graf č. 22



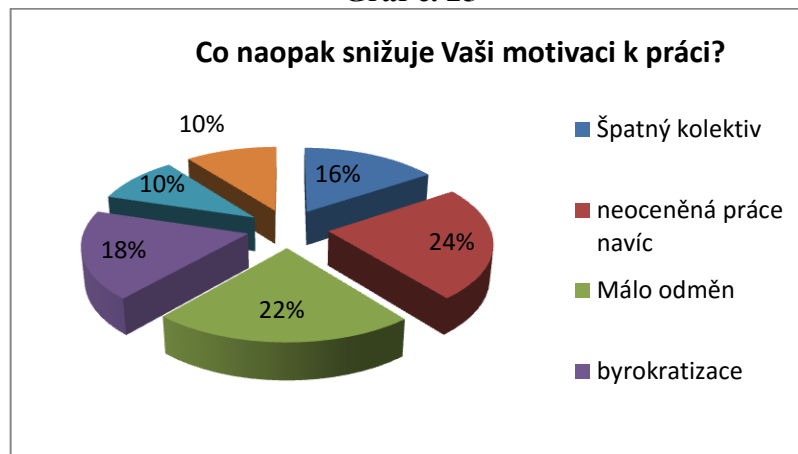
Graf č. 23



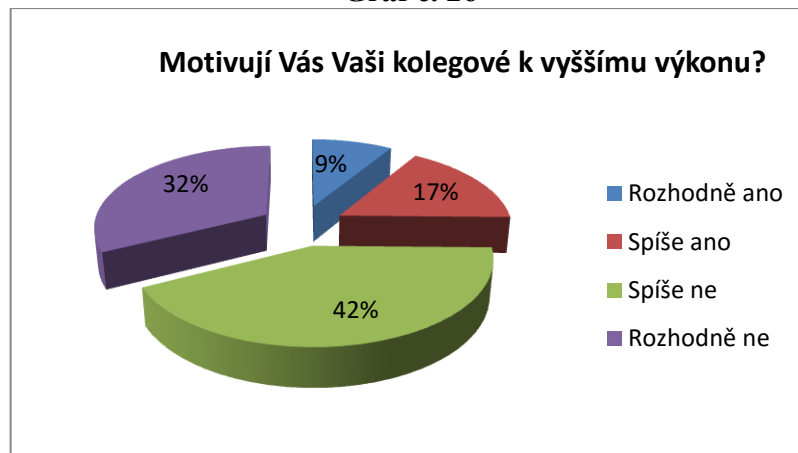
Graf č. 24



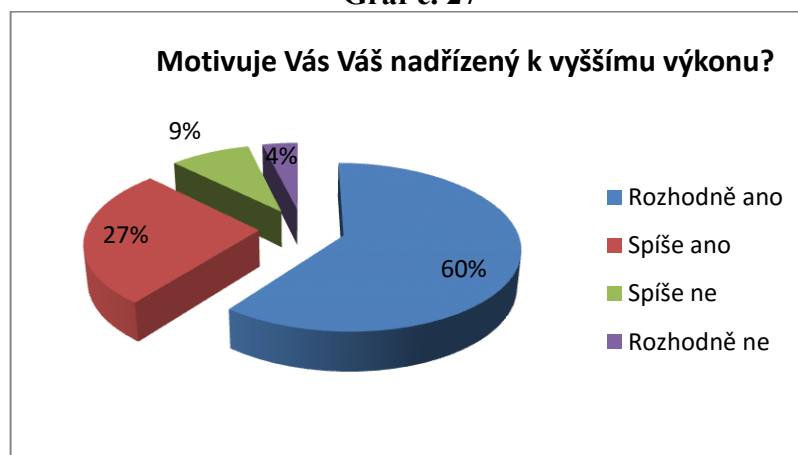
Graf č. 25



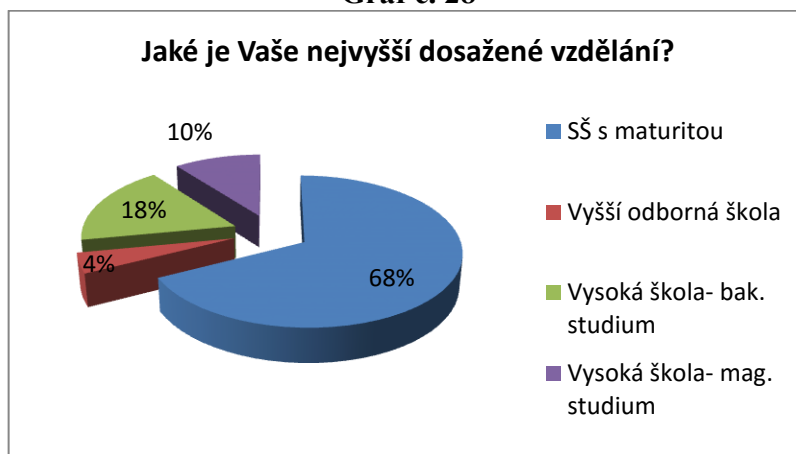
Graf č. 26



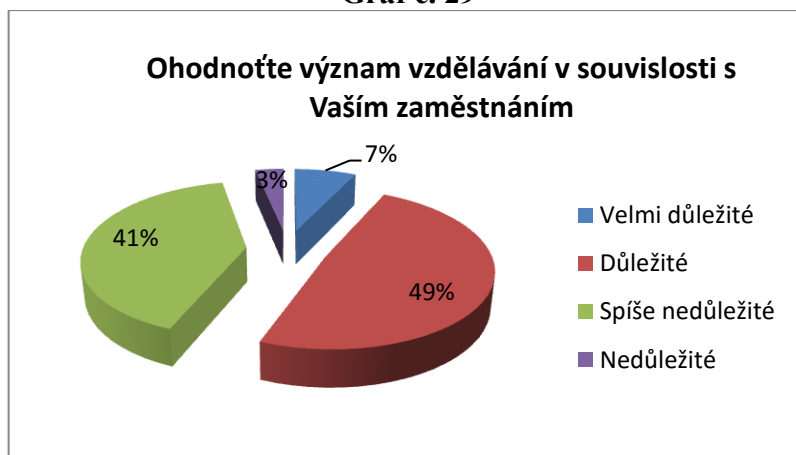
Graf č. 27



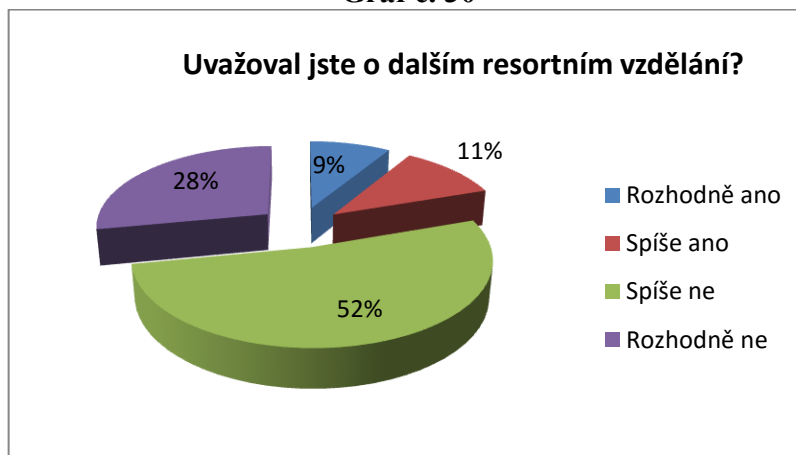
Graf č. 28



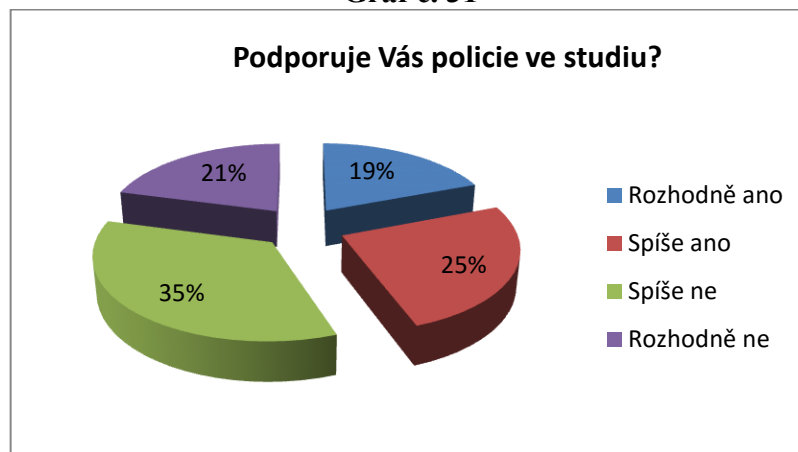
Graf č. 29



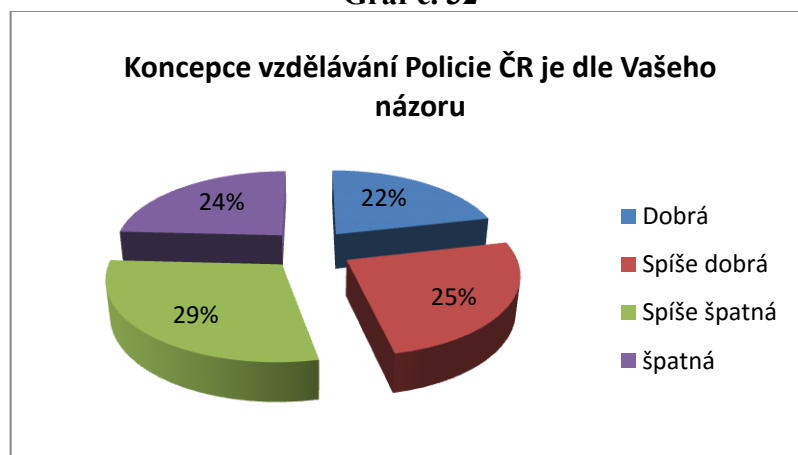
Graf č. 30



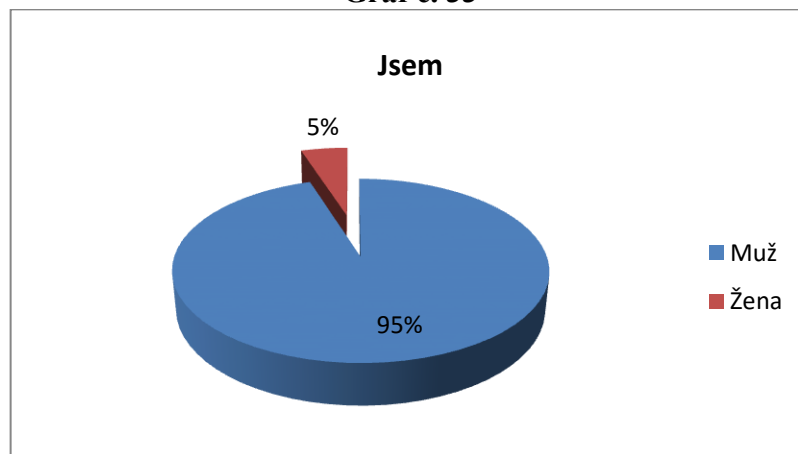
Graf č. 31



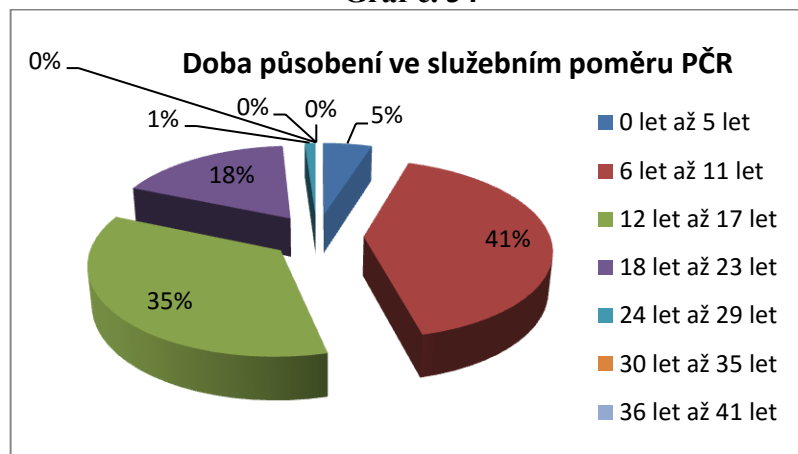
Graf č. 32



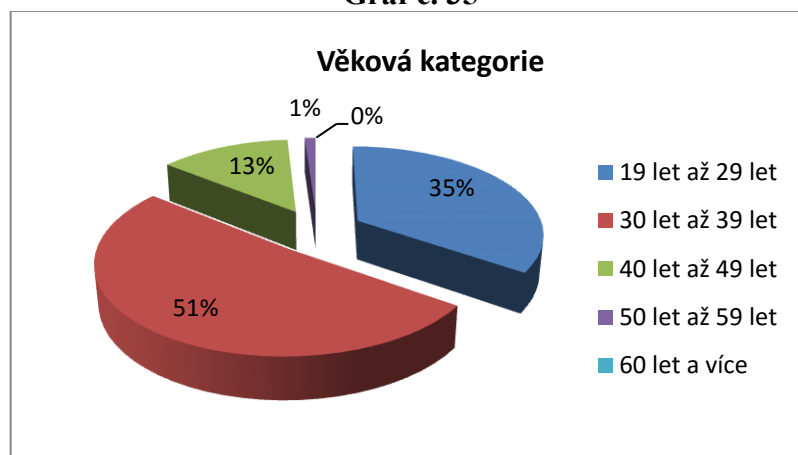
Graf č. 33



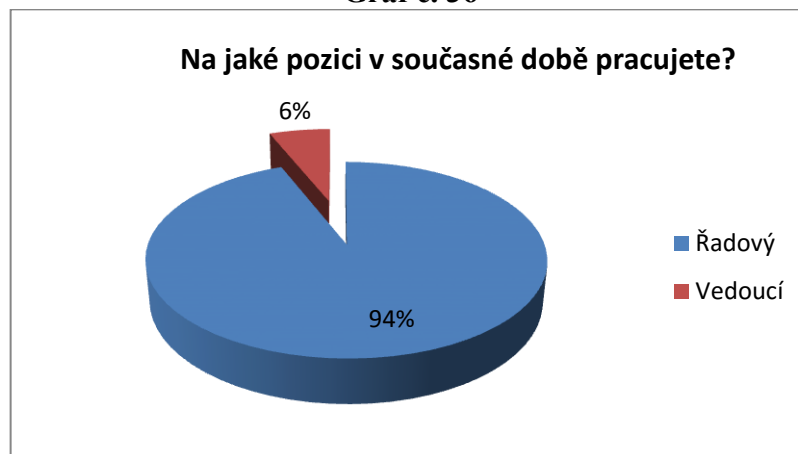
Graf č. 34



Graf č. 35



Graf č. 36



Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

DOTAZNÍK

1. Získávání zaměstnanců

a, Na základě čeho jste se kdysi dozvěděl o náboru příslušníků k policii ?

- známých
- inzerce
- prostřednictvím ÚP
- internetové stránky PČR
- Jiné.....

2. Výběr zaměstnanců

a, Byl jste spokojen s průběhem výběrového řízení ?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

b, Je pro Vás tříměsíční doba výběrového řízení optimální?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

c, Která část psychologického vyšetření v rámci přijímacího řízení byla pro vás nejobtížnější?

- Osobnostní dotazníky
- Výkonové testy
- Řízený rozhovor s psychologem

d, Která část fyzických testů byla pro vás nejnáročnější?

- běh
- člunkový běh
- kliky vzpor ležmo
- celomotorický test

e, zdravotní prohlídka proběhla

- zcela bez problému
- s menšími komplikacemi

f, Na stupnici 1-5 ohodnoťte náročnost výběrového řízení vzhledem k požadavkům

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

g, Co byste změnil na současně nastaveném výběrovém řízení ?

.....

3. Hodnocení zaměstnanců

a, Jste spokojen se současným nastaveným systémem hodnocení?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

b, Motivuje vás hodnocení k lepšímu výkonu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

c, Hodnotí vedoucí Vaš pracovní výkon spravedlivě?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

d, Je pro Vás hodnocení důležité?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

e, Myslíte si, že by hodnocení mělo mít vliv na výši Vaší mzdy?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

f, Změnil byste současný systém hodnocení?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

4. Odměňování

a, Jste spokojen se způsobem rozdělování odměn?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

b, Co má pro Vás největší význam?

- benefity
- slovní pochvala
- peněžní odměna

c, Domníváte se, že udělování více odměn by mohlo mít pozitivní vliv na pracovní výkon?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

d, Myslíte si, že jste odměňován spravedlivě v porovnání s ostatními kolegy?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

5. Rozmísťování

a, Ocitl jste se v situaci, že jste byl převeden na jiné místo?

- ano
důvod:

- ne

b, Byl jste někdy převelen?

- ano
důvod:

- ne

c, Jste na současném místě spokojen?

- ano
 - ne
- důvod:.....

6. Propouštění

a, Setkal jste se se situací, že některý Váš kolega byl propuštěn?

- ano
- ne

b, Z jakého důvodu byl propuštěn?

.....

c, Myslíte si, že je zákon v oblasti propouštění správně nastaven?

- ano
- ne

7. Motivace

a, Co nejvíce zvyšuje Vaši motivaci k práci?

.....

b, Co naopak snižuje Vaši motivaci k práci?

.....

c, Motivují Vás Vaši kolegové k vyššímu výkonu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

d, Motivuje Vás Váš nadřízený k vyššímu výkonu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

8. Vzdělávání

a, Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- střední škola s maturitou
- vyšší odborná škola
- vysoká škola – bakalářské studium
- vysoká škola – magisterské studium

b, Ohodnoťte význam vzdělávání v souvislosti s Vaším zaměstnáním.

- velmi důležité
- důležité
- spíše nedůležité
- nedůležité

c, Uvažoval jste o dalším resortním vzdělání ?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

d, Podporuje Vás policie ve studiu?

- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

e, Koncepce vzdělávání Policie ČR je dle Vašeho názoru:

- dobrá
- spíše dobrá
- spíše špatná
- špatná

9. Identifikační otázky

1. Jsem

- muž
- žena

2. Věk

- 19 let až 29 let
- 30 let až 39 let
- 40 let až 49 let
- 50 let až 59 let
- 60 let a více

3. Doba působení ve služebním poměru PČR

- 0 let až 5 let
- 6 let až 11 let
- 12 let až 17 let
- 18 let až 23 let
- 24 let až 29 let
- 30 let až 35 let
- 36 let až 41 let
- 42 a více

4. Na jaké pozici v současné době pracujete?

- vedoucí pracovník
- řadový pracovník

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

PŘIHLÁŠKA

k vykonání služební zkoušky

Služební hodnost, hodnostní označení,
titul, jméno(a) a příjmení, vědecká hodnost:

.....

Den, měsíc, rok a místo narození:

.....

Osobní evidenční číslo:

.....

Služební místo:

.....

.....

Ve služebním poměru od:

.....

V souladu s ustanovením § 12 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů **žádám** o vykonání služební zkoušky.

V souladu s ustanovení § 1 nařízení vlády č. 506/2004, kterým se stanoví způsob přípravy na služební zkoušku, obsah služební zkoušky, její průběh, hodnocení a ukončení, **žádám - nežádám**³⁸⁾ o zařazení do kurzu k přípravě na vykonání služební zkoušky.

Přihláška se podává služební cestou příslušnému služebnímu funkcionáři uvedenému v ZP PP č. 100/2012.

V

Dne

podpis příslušníka

³⁸⁾ Nehodící se škrtněte.

Příloha č. 3 – Žádost o propuštění ze služebního poměru

Ž á d o s t
o propuštění ze služebního poměru příslušníka Policie České republiky
(podle § 42 odst. 1 písm. m) zákona č. 361/2003 Sb.)

Služební hodnost, příjmení, jméno:	Datum narození:
Trvalý pobyt:	
Zastávané služební místo:	
Ve služebním poměru příslušníka Policie České republiky od:	
Vyjádření služebního lékaře o splnění podmínky absolvování výstupní lékařské prohlídky:	
Žádám o propuštění ze služebního poměru */	
Žádám o propuštění ze služebního poměru dnem */	
V.....dne..... podpis příslušníka
Důvody možno konkretizovat na zvláštním listu.	
Rozhodnutí služebního funkcionáře k žádosti příslušníka o skončení služebního poměru propuštěním dnem.....	
Schvaluji – Neschvaluji	
V.....dne..... podpis služebního funkcionáře s personální pravomocí

*/ Nehodící se škrtněte

Příloha č. 4 – služební hodnocení

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

Č. j.:

Hodnocené období od: **do:**

Hodnocený

Služebně zařazen jako

.....

Služební místo

.....

HODNOCENÍ OBLASTÍ (nadstandardní či podstandardní výkon služby v dané oblasti
zaznamenaný na bodovém ohodnocení oblastí vyjádřete slovně a dokumentujte argumenty)

1. sebevzdělávání	1 3 5
2. organizační schopnosti	1 2 3 4 5
3. odbornost	1 2 3 4 5
4. řízení	1 2 3 4 5
Poznámka: Vyplňuje se pouze u vedoucích policistů.	
5. reprezentace policie	1 2 3 4 5
6. odolnost vůči zátěži	1 2 3 4 5

7. služební příprava	1 3 5
Poznámka: Hodnocení se neprovádí u policistů, kteří jsou osvobozeni od služební přípravy.	
8. odpovědnost za majetek státu svěřený policii	1 2 3 4 5
Poznámka: vyplňuje se pouze u policistů, kteří mají podle funkční náplně odpovědnost za hospodaření s materiálem a rozpočtovými prostředky.	
9. odpovědnost za vykonanou službu	1 2 3 4 5
10. ochota a iniciativa	1 2 3 4 5
11. schopnost týmové služby	1 2 3 4 5
12. komunikace	1 2 3 4 5
13. schopnost rozhodování	1 2 3 4 5
14. sebeovládání	1 2 3 4 5
15. schopnost získat autoritu	1 2 3 4 5
16. respekt vůči nadřízeným	1 2 3 4 5

17. splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením	1 3 5
18. administrativní dovednosti	1 2 3 4 5

Zařazení do závěrů služebního hodnocení:

a) pásmo standardu, vyjádřené bodem 3

konstatuje skutečnost, že hodnocený podává výkon služby, který vyžaduje stanovený standard pro služební místo, na kterém je zařazen,

b) pásma nadstandardu, vyjádřená body 1 a 2

bod 2 konstatuje skutečnost, že hodnocený podává lepší výkon služby, než vyžaduje standard služebního místa, na kterém je zařazen,

bod 1 konstatuje skutečnost, že hodnocený má vynikající výsledky a výrazně přesahuje požadavky standardu služebního místa, na kterém je zařazen,

c) pásma podstandardu, vyjádřená body 4 a 5

bod 4 konstatuje skutečnost, že hodnocený mírně nesplňuje požadované standardy služebního místa, na kterém je zařazen; pro hodnotitele je pak prvořadým úkolem stanovit taková opatření, která hodnoceného přivedou ke standardnímu výkonu služby,

bod 5 konstatuje skutečnost, že hodnocený vykonává službu neuspokojivě pod rámec standardů; pro hodnotitele je pak prvořadým úkolem stanovit taková opatření, která hodnoceného přivedou ke standardnímu výkonu služby.

Příloha č. 5 – Výše zvláštního příplatku ÚO Most

Územní odbor Most

Vedoucí odboru	02	I.	4 700
Zástupce vedoucího odboru	02	I.	4 700
Vrchní komisař	02	I.	4 700
Obvodní oddělení Most			
a) vedoucí oddělení	02	I.	5 000
b) zástupce vedoucího oddělení	02	I.	5 000
c) vrchní inspektor	02	I.	5 000
d) inspektor	02	I.	5 000
e) vrchní asistent	02	I.	5 000
f) asistent	02	I.	5 000
Obvodní oddělení Obrnice			
a) vedoucí oddělení	02	I.	4 700
b) zástupce vedoucího oddělení	02	I.	4 700
c) vrchní inspektor	02	I.	4 700
d) inspektor	02	I.	4 700
e) vrchní asistent	02	I.	4 700
f) asistent	02	I.	4 700
Obvodní oddělení Litvínov			
a) vedoucí oddělení	02	I.	5 000
b) zástupce vedoucího oddělení	02	I.	5 000
c) vrchní inspektor	02	I.	5 000
d) inspektor	02	I.	5 000
e) vrchní asistent	02	I.	5 000
f) asistent	02	I.	5 000
g) policejní stanice Lom			
1. vedoucí skupiny	02	I.	5 000
2. inspektor	02	I.	5 000
3. vrchní asistent	02	I.	5 000
4. asistent	02	I.	5 000
i) Obvodní oddělení Litvínov-Hamr			
a) vedoucí oddělení	02	I.	5 000
b) zástupce vedoucího oddělení	02	I.	5 000
c) vrchní inspektor	02	I.	5 000
d) inspektor	02	I.	5 000
e) vrchní asistent	02	I.	5 000
f) asistent	02	I.	5 000
g) policejní stanice Nová Ves v Horách			
1. vedoucí skupiny	02	I.	5 000
2. inspektor	02	I.	5 000
3. vrchní asistent	02	I.	5 000
4. asistent	02	I.	5 000
i) Obvodní oddělení Most-Zahradní			
a) vedoucí oddělení	02	I.	5 000
b) zástupce vedoucího oddělení	02	I.	5 000
c) vrchní inspektor	02	I.	5 000
d) inspektor	02	I.	5 000
e) vrchní asistent	02	I.	5 000
f) asistent	02	I.	5 000
i) Oddělení hlídkové služby Most			
a) vedoucí oddělení	02	I.	5 000
b) zástupce vedoucího oddělení	02	I.	5 000
c) vrchní asistent	02	I.	5 000
d) asistent	02	I.	5 000
e) vrchní referent	02	I.	3 000