

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Personální management ve veřejné správě – komparace projektů

Předkládá: Hana Pillmannová

Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Tomáš Louda, CSc.

Zadávací list 1

Zadávací list 2

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Personální management ve veřejné správě – komparace projektů“ zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Rokycanech dne 22. 3. 2014

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce JUDr. Tomáši LOUDOVI, CSc. za účinnou metodickou, pedagogickou, odbornou, ale i lidskou pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Veřejná správa	10
2 Personální management.....	10
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	11
2.2 Role personalistů v oblasti řízení lidských zdrojů	12
2.3 Systém výběru pracovníků	12
2.4 Model kompetenčního managementu pro veřejnou správu	14
2.4.1 Reálné a nedosažitelné zamýšlené změny	15
2.5 Firemní kultura.....	15
2.6 Systém hodnocení pracovníků	16
2.6.1 Hodnocení výkonu.....	17
2.6.2 Odměna.....	18
2.6.3 Teorie pracovní motivace	19
2.7 Systém vedení podřízených.....	20
3 Personální plánování	22
4 Personální politika	23
4.1 Specifické oblasti personální politiky	24
5 Policie ČR a její současná řídicí a organizační struktura	26
5.1 Územní členění a vztahy podřízenosti Policie ČR.....	27
6 Reforma Policie ČR.....	28
6.1 Personální reforma Policie ČR a dopad na její praktický výkon	28
7 Stav lidských zdrojů Policie ČR v roce 2013	30
7.1 Generační obměna Policie ČR	31
7.2 Řízení lidských zdrojů Policejního prezidia ČR	33
7.2.1 Nová strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR v letech 2014 - 2015.....	33
7.2.2 Bílá kniha Policie ČR	34
7.2.3 Tým Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR.....	35
7.2.4 Kritické zhodnocení dosavadní praxe v řízení lidských zdrojů Policie ČR	36
8 Systém vzdělávání policistů	36
8.1 Základní odborná příprava	37
8.1.1 Základní odborná příprava 1	37
8.1.2 Základní odborná příprava 2	37

8.2	Služební příprava	38
8.2.1	Integrovaný výcvik policistů	40
8.3	Rozsah činnosti oddělení psychologických služeb krajského ředitelství policie z hlediska výběru a vzdělávání policistů	40
8.3.1	Co je cílem transakční analýzy?	41
8.4	Rozsah základních pracovních činností personalisty krajského ředitelství policie ...	42
9	Hodnocení výkonu zaměstnanců policie	43
9.1	Oblasti hodnocení výkonu policistů	44
10	Motivace policistů	46
11	Stres a syndrom vyhoření	47
11.1	Stres v policejním prostředí	47
11.1.1	Obrana proti stresu	48
11.2	Syndrom vyhoření	48
	Závěr	50
	Resume	52
	Seznam tabulek a obrázků	53
	Seznam použité literatury	54

Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila „ Personální management ve veřejné správě – komparace projektů.“ Je to téma, které mě dlouhodobě zajímá. Přes dvacet let pracuji v administrativě, z toho posledních třináct let ve státní správě. Mým zaměstnavatelem je Policie České republiky, Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje. Zde jsem od roku 2001 v zaměstnaneckém pracovním poměru. Zažila jsem reformu policie zahájenou tehdejším ministrem vnitra Ivanem Langrem a s ní spojené velké náborové kampaně. Po této etapě přišlo období drastického omezování rozpočtu na provoz policie, které trvalo tři roky. Důsledkem bylo rozsáhlé propouštění civilních zaměstnanců a reorganizace struktury policie a jejího řízení.

V roce 2011 jsem pracovala na kanceláři ředitele krajského ředitelství¹ a viděla jsem tento proces a jeho dopad na zaměstnance velmi zblízka. Byla to doba velké nejistoty, strachu z výpovědí a obav o budoucnost. Všichni zaměstnanci byli konfrontováni s chováním řídicího managementu i pracovníků personálního oddělení. Způsob jejich informování o situaci byl nulový. Přesněji řečeno, byl vydán zákaz poskytování jakýchkoliv informací o sestavování nové, zeštíhlené systemizace služebních a pracovních míst s odůvodněním, že není dobré v lidech vzbuzovat předčasné obavy. Zákaz musel být všemi vedoucími pracovníky a personalisty striktně dodržen. Efekt to mělo zcela opačný, než ten zamýšlený. Mezi lidmi se šířily velmi nepříznivé, nepodložené „zaručené informace“. Míra nejistoty byla veliká, tento stav trval několik měsíců a jednoznačně negativně ovlivnil pracovní výkony a loajalitu zaměstnanců. Na protesty odborové organizace nebyl brán zřetel. Teprve ve chvíli rozdávání výpovědí byla zaměstnancům nabídnuta pomoc psychologického oddělení krajského ředitelství.

Manžel, který pracuje u společnosti ČEZ a.s. na manažerské pozici, řešil v té době stejný problém. I v této firmě probíhala úsporná opatření spojená s propouštěním zaměstnanců. Zde byla situace řešena zcela odlišným způsobem. Od včasného informování lidí prostřednictvím osobních pohovorů manažera s každým pracovníkem, kterého se výpověď týkala, přes aktivní spolupráci s úřadem práce až po nabídky vysokého odstupného. Několikrát týdně byly svolávány operativní pracovní porady manažerů, jejichž jedinou náplní bylo hledání řešení s co nejmenším dopadem na zaměstnance.

Situaci zvládli velmi dobře. Byli na ni dlouhodobě připravováni prostřednictvím

¹ Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje

systematického vzdělávání v oblasti personalistiky. Manžel absolvoval ročně několik intenzivních kurzů zaměřených na různé oblasti manažerského řízení. Jako školitelé byli najímání přední specialisté na moderní trendy řízení lidí.

Měla jsem tak možnost v jedné časové rovině porovnat způsob zvládnutí náročného krizového období manažery policie a manažery velké firmy s moderním způsobem řízení lidí. Klíčovým předpokladem se ukázaly být vědomosti a dovednosti získané systematickým vzděláváním řídicích pracovníků. Tyto trendy řízení lidských zdrojů tvoří obsah první části mé bakalářské práce.

Základní myšlenkou je, že jsou to právě zaměstnanci, kteří svými znalostmi, schopnostmi a pracovním nasazením vytvářejí hodnoty. Jsou nejcennějším zdrojem organizace. Pouze vzdělaný personální management, který pracuje v souladu s moderními trendy řízení lidí, je schopen pro organizaci zajistit kvalitní zaměstnance. Tím ovšem práce personalistů nekončí. O zaměstnance je třeba průběžně pečovat po celou dobu trvání pracovního poměru. Oblastí péče je mnoho - od pozitivní motivace, přes spravedlivé odměňování, průběžné vzdělávání, seznamování se strategií a cíli organizace, až po společné mimopracovní aktivity. To vše navozuje přátelské pracovní ovzduší. Pouze spokojený a motivovaný zaměstnanec odvádí pro organizaci kvalitní pracovní výkon.

V druhé části bakalářské práce jsem se zaměřila na vyhodnocení současného stavu lidských zdrojů u Policie České republiky, jako jednoho z největších zaměstnavatelů státní správy a zároveň i mého zaměstnavatele. Policie jako ozbrojený bezpečnostní sbor má proti jiným organizacím veřejné správy specifické postavení. V personální oblasti se kromě zákoníku práce² řídí dalšími právními normami, především zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.³

Od roku 2007 probíhá v Policii České republiky reforma. Vzhledem k tomu, že za hlavní a nejtěžší manažerský úkol byla označena „změna myšlení a chování lidí“, věnuji jejímu průběhu a dopadům na stav policie několik stran této práce.

V závěru bakalářské práce jsem shrnula poznatky získané studiem současných trendů řízení lidí v komparaci se způsobem manažerského vedení lidí u Policie České republiky.

² Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

³ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

1 Veřejná správa

Veřejná správa je forma společenského řízení uskutečňovaná jako projev státní moci. Subjekty, které ji vykonávají tak činí na základě zákona a v mezích, které jim zákon stanoví. Klientem veřejné správy je občan. Mezi zásady dobré veřejné správy (goodgovernance) patří zásady zákonnosti, rovnoprávnosti, nestrannosti, právní jistoty, úcty k soukromí, zásada konání v přiměřené časové lhůtě a zásada proporcionality a transparentnosti.⁴ Cílem moderní veřejné správy je poskytování veřejných služeb a zlepšování kvality občanského života. Tyto cíle jsou uskutečňovány prostřednictvím lidí, kteří zastupují veřejné instituce, ať už je to stát, úřad nebo obec. Pro úspěšné řízení jakékoli organizace je nutné mít kompetentní zaměstnance. V rámci veřejného sektoru je pro celou řadu profesí (např. policisté, učitelé, úředníci) předepsáno požadované vzdělání i další průběžné vzdělávání. Proto je důležitou součástí veřejné správy personální management.

2 Personální management

Slovo management je převzato z anglického jazyka. Znamená řízení, hospodaření obratné zacházení, zvládnutí. Obecnou úlohou managementu je soustavné vytváření podmínek pro řízení a fungování organizace tak, aby dosahovala stanovených cílů.

Personální management se začal rozvíjet především v anglosaském světě již v padesátých letech dvacátého století. Jeho základem je poznání, pro úspěšné vedení jakékoliv organizace jsou klíčoví kvalitní zaměstnanci na všech pozicích. Na tyto základy navazuje od devadesátých let nové pojetí personálního managementu nazývané řízení lidských zdrojů. Existuje řada definic i různých přístupů při jeho výkonu v praxi. Obecně lze říci, že jde o součást managementu, která se zabývá lidmi, jejich vztahy na pracovišti, vzděláváním a celkovým rozvojem jak jednotlivců, tak organizace. Protože hybnou silou každé organizace jsou právě lidé. Svými znalostmi, schopnostmi a pracovním nasazením vytvářejí hodnoty.

Mezi hlavní úkoly personálního managementu patří:

- strategické plánování v oblasti lidských zdrojů,
- stanovení rozpočtu pro personální oblast,
- výběr pracovníků,

⁴ OCHRANA, František, PŮČEK Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. 1. vydání Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011., 248 s., ISBN 978-80-7357-667-7. s. 15

- výcvik, vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- systém hodnocení výkonnosti, plnění cílů a úkolů,
- systém odměňování, motivace,
- procesy uchovávání znalostí v organizaci,
- vedení podřízených,
- tvorba směrnic a dokumentace jako je pracovní řád, platové předpisy,
- zpětná vazba od zaměstnanců,
- procesy komunikace se zaměstnanci.⁵

Na některé z těchto úkolů se v následujícím textu zaměřím podrobněji.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Výklad pojmu lidské zdroje znamená, že v současnosti jsou lidé v organizacích stále méně považováni za pouhou pracovní sílu. Jejich význam je mnohem větší. Jako celek tvoří sociální systém organizace, který vyvažuje a doplňuje technický systém.

Rozeznáváme čtyři nejdůležitější kategorie personálních činností:

- 1. optimalizace struktury lidských zdrojů organizace** - tj. počet pracovníků, jejich schopnosti, vzdělání, způsob přijímání a propouštění,
- 2. rozvoj pracovníků** - jejich profesní příprava a zvyšování kvalifikace,
- 3. stanovení mzdové úrovně organizace** - zajištění spravedlivého odměňování za práci, stanovení principů odměňování,
- 4. spolupráce vedení organizace se zaměstnanci a odbory** - vyjednávání a uzavírání kolektivních smluv, které zlepšují pracovní podmínky zaměstnanců.

Zabezpečit, aby organizace podávala co nejlepší výkon, lze jen za předpokladu, že využívá co nejlépe své zdroje. Nejcenějším a nejhodnotnějším zdrojem každé organizace jsou jeho zaměstnanci. Motivovaní zaměstnanci, kteří jsou obeznámeni se strategií a cíli organizace, podávají daleko lepší pracovní výkony, než ti zaměstnanci, kteří jsou zcela odtrženi od dění v organizaci. Tedy k dosažení sladění programů rozvoje lidských zdrojů se strategií organizace tak, aby všechny programy odpovídaly jejím potřebám – to je nejdůležitějším

⁵OCHRANA, František., PŮČEK Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. 1. vydání Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011., 248 s., ISBN 978-80-7357-667-7 s. 15

cílem personálních činností.⁶

2.2 Role personalistů v oblasti řízení lidských zdrojů

Personalisté jsou součástí managementu. Nesmějí tolerovat nezákonnost nebo nestejnost příležitostí. Jsou tedy jejich klienty pracovníci nebo vedení podniku? Pracovníci mohou mít často zcela jiné potřeby a priority (např. dobrý plat, jistotu práce) než vedení (maximalizace zisku, snižování nákladů). Personalisté se nacházejí někde uprostřed těchto požadavků. Nejdůležitějším cílem jejich činnosti by mělo být sladění programů rozvoje lidských zdrojů se strategií organizace tak, aby všechny tyto programy odpovídaly jejím potřebám.

V praktickém výkonu práce by personalisté měli zabezpečovat realizaci personální politiky podniku, důsledně dbát na dodržování zákonnosti, aby se organizace nedostala do drahých a vleklých pracovněprávních sporů.⁷

V každodenní praxi v našich organizacích je však stále ještě práce personalistů vnímána jako zaostalá a neschopná plnit výše uvedené úkoly. Význam personální práce je často velmi podceňován, personalistům je vymezena role pouhých administrativních pracovníků, kteří zpracovávají podklady od vedení. Některé činnosti personálního útvaru jsou zcela ignorovány, nebo mají velmi nízkou úroveň. To souvisí především s nedostatečnou odbornou kvalifikací personalistů a přejímáním způsobu práce od svých předchůdců.

2.3 Systém výběru pracovníků

Jednou ze základních činností personalistů je získávání nových pracovníků. Jak již před mnoha lety říkal významný český podnikatel Tomáš Baťa: “Správný člověk na správném místě je to, co podnik nejvíce potřebuje.”

Existuje mnoho metod, které se k výběru používají, nelze určit jedinou jako univerzálně nejlepší. Jsou dva základní přístupy, kterými organizace může získat vhodné pracovníky.

⁶MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H, 2000, 173 s. ISBN 80-860-2265-X. s. 22

⁷ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 92

Interní zdroje

Při jejich využití jde o to, že organizace volná pracovní místa přednostně nabídne vlastním zaměstnancům. Tím mají zaměstnanci teoreticky zajištěnou možnost kariérního postupu a naopak organizace již má s takovým uchazečem zkušenosti. Do značné míry tak může odhadnout jeho předpoklady. Je to metoda, která motivuje a sama přitahuje zájemce o práci. Využití vnitřních zdrojů je snazší a méně časově náročné než využití externích zdrojů. Tato metoda výběru má i své nevýhody, především omezenost výběru, zklamání neúspěšných uchazečů nebo rivalitu uvnitř organizace.

Externí zdroje

Při využití této metody jsou pracovníci získáváni na základě výběrových řízení, náborů apod. Cílem výběru je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazečů pro dané místo. Jde tedy o získávání maxima informací o uchazečích, jejich porovnávání a vyhodnocení. K tomu se používají různé techniky:

pohovor s uchazečem – cílem pohovoru je získat o uchazeči dostatek informací a odhadnou na jejich základě vhodnost jeho umístění na požadovanou pracovní pozici, důležitou součástí osobního pohovoru je i kultivovanost projevu, bystrost, způsob vyjadřování, tedy celkový dojem, který uchazeč u personalisty zanechá;

testy k ověření znalostí i osobnostních předpokladů – patří sem testy inteligence, osobnostní testy, je to další způsob jak zjistit o uchazeči informace, neměl by to být hlavní způsob získávání informací, některé důležité vlastnosti, především osobnostní nelze testy jednoznačně měřit;

analýza údajů z životopisu nebo osobního dotazníku – dobře napsaný životopis je základní předpoklad pro to, aby byl uchazeč kontaktován personalistou a pozván na první kolo výběrového řízení;

ověření profesních schopností – doložení získaného vzdělání, ověření jazykových znalostí apod., u vybraných povolání jsou používány i další metody např. psychologické testy nebo bezpečnostní prověrky.⁸

⁸ MAYEROVÁ, Marie, Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H, 2000, 173 s. ISBN 80-860-2265-X. s. 43

2.4 Model kompetenčního managementu pro veřejnou správu

Autoři František Ochrana a Milan Půček⁹ vytvořili model k získávání kompetentních zaměstnanců, který je speciálně určený pro pracovníky veřejného sektoru. Kompetenční management vychází z předpokladu, že pro úspěšné řízení jakékoli organizace je nezbytné mít kompetentní zaměstnance. Ve veřejné správě je pro celou řadu profesí předepsáno požadované vzdělání a často i další průběžné vzdělávání včetně úspěšného složení zkoušek – například zkoušku zvláštní odborné způsobilosti pro úředníky samosprávných celků vykonávající přenesený výkon státní správy.

Model kompetenčního managementu pracuje se sedmi složkami:

znalosti – skutečné znalosti potřebné v daném oboru (znalost zákonů, předpisů, jazyková vybavenost), jinak řečeno úředník „ví jak“;

zkušenosti – praktické zkušenosti získané délkou praxe v oboru, na úřadě;

schopnosti a dovednosti – velmi často jsou vrozené, důležité je jejich rozpoznání a rozvoj např. analytické myšlení, organizační schopnosti, odolnost proti stresu, schopnost vést, řešit konflikty, komunikační dovednosti;

svědomí - charakterové vlastnosti jako „dělám to, co říkám“, patří sem loajalita, pravdomluvnost, neúplatnost, dodržování etického kodexu;

disciplína – ochota a odhodlání provádět denně požadované činnosti v požadované kvalitě, naplňování celé pracovní náplně;

nadšení – elán, energie, zájem o práci, aktivita a ochota, vlastní iniciativa;

formální oprávnění – licence, předložení dokladů o předepsaném vzdělání, řidičském oprávnění, o předepsané zkoušce. Tato poslední složka je jiného charakteru než předchozí, ale podle autorů nezbytná, ba přímo klíčová.¹⁰

⁹ OCHRANA, František, PŮČEK Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. 1. vydání Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011., 248 s., ISBN 978-80-7357-667-7.

¹⁰OCHRANA, František, PŮČEK Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. 1. vydání Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011., 248 s., ISBN 978-80-7357-667-7. s. 100-101.

2.4.1 Reálné a nedosažitelné zamýšlené změny

V současnosti probíhá dlouhodobá reorganizace veřejné správy. Změna instituce musí být pojata komplexně, proto je třeba připravit komplexní řešení. K tomu je nezbytné důkladně analyzovat současný stav a určit cíle, kterých chce vedení dosáhnout. Dále musí stanovit prostředky a zdroje pro jejich dosažení, vymezit pravomoc jednotlivých aktérů, kteří se na změnách budou podílet. Vypracovat realizační plány a přijmout potřebná rozhodnutí, se kterými je nutné seznámit pracovníky uvnitř organizace i klienty, kterých se změny dotknou. Je velmi důležité si na začátku tohoto procesu uvědomit, které změny je reálné provést a které patří do kategorie „nedosažitelné.“ Nedosažitelné změny jsou ty, které jsou za hranicemi dostupnosti.

Reálné změny je třeba rozplánovat na dílčí cíle v časovém horizontu až k bodu jejich završení. Protože změny jsou řízené procesy, musí mít stanovené ukazatele plnění, které se průběžně vyhodnocují.¹¹

2.5 Firemní kultura

Každá organizace má svou kulturu. Ta se dá přirovnat k osobnosti člověka. Hodnoty, které firma zastává, vyjadřují normy a etické kodexy, obecně uznávaná pravidla chování a způsob jejich postihu v případě porušení. To nejdůležitější, co vytváří firemní kulturu, je však mnohdy jen těžko definovatelné. Je to víra v to co tvoří a čeho jsou součástí, víra se kterou se pracovníci ztotožňují a v jejím duchu řeší problémy, plánují budoucnost a utvářejí vztahy. Organizace mívá více než jednu kulturu. Liší se například podle profesního zaměření, věku, zájmů apod. Kultura se proměňuje v čase z různých důvodů. Impulzem pro změnu bývá zavedení nových technologií, srovnávání s konkurencí, změna tržních podmínek. Pokud organizace začne zaostávat ve stylu vedení lidí, může to velmi negativně ovlivnit jejich motivaci. Nespokojenost lidí se vždy odvíjí od nějaké konkrétní skutečnosti uvnitř firmy. Může se stát i důležitým impulzem pro změnu.

Nejlepší předpoklady pro uskutečňování změn firemní kultury má řídicí pracovník, který se stávající kulturou zachází opatrně a s citem. Funkční mechanismy přenáší do kultury nové a zároveň se snaží dosadit nové myšlenky a postupy. Každá změna přináší rizika a chyby. To co funguje jinde, nemusí stejně působit v odlišném prostředí. Častou chybou bývá podlehnutí

¹¹OCHRANA, František, PŮČEK Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. 1. vydání Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011., 248 s., ISBN 978-80-7357-667-7. s. 104-106

různým módním trendům, které vedení s velkou publicitou rozjede a po čase se v tichosti vrátí k původnímu modelu, většinou s finanční ztrátou.

Informace o tom, co opravdu oslovuje a motivuje lidi, o čem si myslí, že má smysl, lze získat velmi jednoduše - prostým nasloucháním, snahou o pochopení a rozhovory se zkušenými pracovníky. Pokud se má změnit firemní kultura, musí se změnit i její vedení. Tím není myšlena personální obměna, ale způsob myšlení a práce stávajících manažerů. Osobní příklad je výborný signál pro ostatní. Zároveň je dobré si uvědomit, že není nutné měnit vše fungující a nezapomínat na dobré zkušenosti z minulosti. Pokud se změny povedou a fungují, je odměnou skvělý pocit dobře odvedené práce, který by si čas od času měl vychutnat každý.¹²

2.6 Systém hodnocení pracovníků

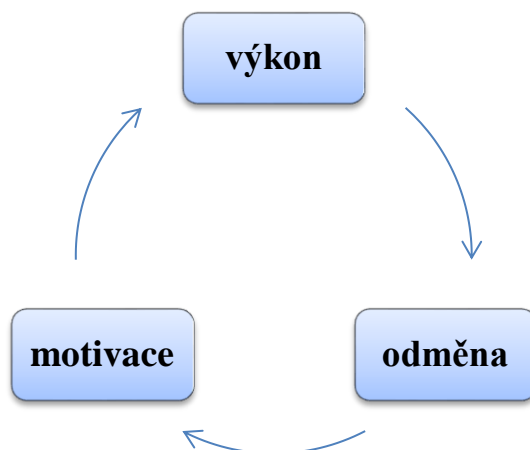
Hodnocení pracovníků je personální činnost, kterou má provádět výhradně vedoucí. Jeho hodnocení má být propojeno s dalšími způsoby ohodnocování, jako jsou různé formy odměn a sankcí. Hodnocení práce má zásadní význam pro stanovení spravedlivé odměny za odvedenou práci. Vedoucí pracovník má hodnotit výkon jemu bezprostředně podřízených pracovníků. Se způsobem hodnocení má být každý pracovník předem seznámen a výsledky hodnocení má následně s každým pracovníkem samostatně projednat.

Ke spravedlivému hodnocení musí mít řídicí pracovník dostatek informací o hodnoceném (např. náplň práce, výkonnost, dosažené výsledky, chování a reprezentace organizace). Z hodnocení pak vedoucí pracovník zpracuje výstup pro další složky jako je personální útvar nebo vedení podniku.¹³ Systém hodnocení je rozdělen na tři základní kategorie, které znázorňuje následující obrázek.

¹²JERMÁŘ, Milan. *Změna kultury firmy : podněty, role a přístupy*. Plzeň : EVIDA, 2003. Publikováno ve Sborníku konference Moderní management 2003, 291 s. ISBN 80-86596-15-X. s.65-72

¹³KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2003, 291 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 233

Obr. č. 1: Systém hodnocení pracovníků



Zdroj: Koubek, Jiří. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky., s. 233

2.6.1 Hodnocení výkonu

Pracovní hodnocení je stejně důležité pro vedení i zaměstnance. Pokud zaměstnanci chybí při výkonu práce zpětná vazba, má to negativní důsledky pro jeho práci. Může se začít domnívat, že o jeho práci nikdo nejeví zájem, že je v podstatě jedno, zda pracuje dobře či špatně. Nebo se u něho naopak dostaví falešný pocit uspokojení z výborně odváděné práce, na které již není co zlepšovat, natož ji kritizovat.

Mezi základní hodnotící kritéria výkonu patří:

- kvantita,
- kvalita,
- odborná úroveň,
- organizační schopnosti,
- pracovní kázeň,
- smysl pro spolupráci,
- zvládání fyzického a psychického zatížení,
- připravenost a ochota nést riziko,
- adaptabilita,
- loajálnost vůči vedoucímu i organizaci.¹⁴

¹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2003, 291 s. ISBN 978-80-7261-168-3 s. 235

Další hodnotící kritéria se odvíjí od osobnostních předpokladů pracovníka, patří sem:

- intelekt,
- životní zralost,
- morálka,
- zdravotní stav,
- smysl pro odpovědnost,
- spolehlivost,
- míra temperamentu,
- osobní zázemí.¹⁵

2.6.2 Odměna

Odměnou je zde myšleno zásluhové odměňování, nikoliv základní mzda. „Zásluhová odměna poskytuje odpověď na dvě základní otázky řízení odměňování: co oceňujeme a za co jsme ochotni platit?“¹⁶ Zásluhová odměna tedy dává přednost odměňování pracovníků, kteří jsou pro organizaci přínosem, před těmi, kteří zde prostě „jen jsou“. Může být vyplácena v podobě jednorázových finančních bonusů, nebo je spojena se základní mzdou jako její proměnlivá složka. Základní filozofií zásluhového odměňování tedy je, že ti, kteří více a lépe pracují, by měli být i lépe placeni. Tento způsob motivuje a pomáhá udržovat kvalitní zaměstnance

Na základě rozsáhlé studie Browna a Armstronga ve Velké Británii (1999)¹⁷ u organizací včetně veřejné správy však byla prokázána řada argumentů proti tomuto systému odměňování. Mezi nejdůležitější z nich patří zjištění, že peníze samy o sobě nevedou k trvalé motivaci. Motivují je ty, kteří je dostávají, u ostatních vyvolávají zcela opačné pocity, což v praxi znamená, že počet nemotivovaných může vysoce převažovat nad počtem motivovaných. To již pro organizaci není přínosem. Zvláště ve veřejné správě pak byly časté omyly při zavádění tohoto způsobu odměňování, např. v konfrontaci s tradičním systémem odměňování podle délky zaměstnání.

¹⁵KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2003, 291 s. ISBN 978-80-7261-168-3 s. 235

¹⁶ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 579

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 581-582

2.6.3 Teorie pracovní motivace

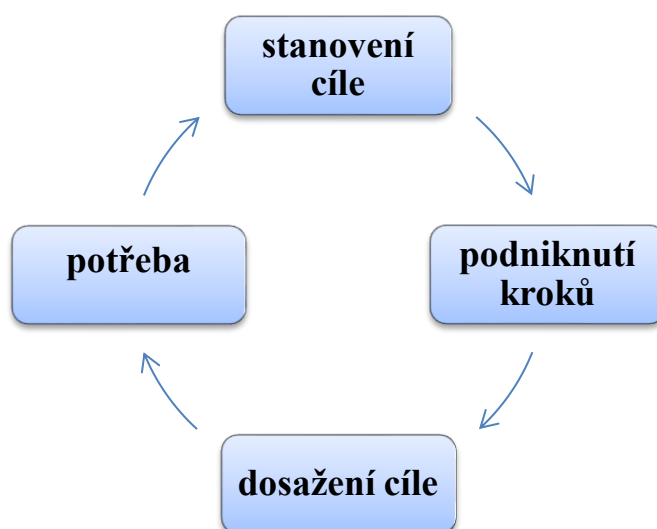
Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Jsou dva druhy motivace:

motivace vnitřní - můžeme buď motivovat sami sebe tím, že vykonáváme práci, která nám přináší uspokojení, seberealizaci i patřičné finanční ohodnocení;

motivace vnější - můžeme být motivováni managementem, prostřednictvím různých stimulů, jako je povýšení, odměna, pochvala, ale i trest nebo kritika.

V praxi ale neplatí přímá úměra mezi výkonem a spokojeností. To znamená, že ten, kdo odvádí velké množství kvalitní práce, nemusí zažívat pocit uspokojení a naopak pracovník, který je spokojený nemusí být tím, kdo podává nejvyšší pracovní výkon. Následující obrázek znázorňuje proces motivace, který bývá nazýván **zákonem příčiny a účinku**.¹⁸

Obr. č. 2: Proces pracovní motivace



Zdroj: Armstrong, Michael, Řízení lidských zdrojů, s. 220

Ukazuje potřebu něčeho dosáhnout, stanovit si cíl a vytyčit jednotlivé dílčí kroky k jeho dosažení. Hlavní role správného motivování lidí připadá na manažery. Ti musí využívat své schopnosti, aby dokázali z lidí dostat co nejlepší výkony a dosáhli tak stanovených cílů. Hodně řídicích pracovníků má představu, že pokud dobře finančně ohodnocují své zaměstnance, dostatečně je tím motivují ke zvyšování výkonu a kvality práce.

Je ovšem řada dalších možností, jak motivovat a rozvíjet své podřízené.

¹⁸ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 219-220

Mezi nejdůležitější z nich patří:

vzdělávání - umožnění rozvoje odborných, jazykových komunikačních dovedností;

koučování - je založeno na intenzivní práci jednotlivce s osobním trenérem, výhodou je přesné zaměření na potřeby konkrétního pracovníka, nevýhodou velká finanční náročnost;

delegování - vedoucí se zbaví nadbytečné pracovní zátěže přenesením úkolů nebo celé agendy na podřízené, kteří pokud jsou úspěšní, se postupně propracovávají na vyšší pozice;

týmová práce - získání mnoha užitečných zkušeností v komunikaci a spolupráci na všech pozicích v týmu;

změna pracovní náplně - možnost co nejlépe využít schopností a zaměření pracovníků;

pochvala - velmi důležitý motivační nástroj, mnozí vedoucí si neuvědomují jeho důležitost, neboť pro některé typy pracovníků je slovní uznání nadřízeného více motivující než finanční odměna;

kritika – nástroj negativní motivace, varuje pracovníka, aby neopakoval nežádoucí jednání.¹⁹

2.7 Systém vedení podřízených

V práci trávíme mnoho hodin času. Většinou v kolektivu dalších spolupracovníků. Pracovníci veřejné správy jsou často v kontaktu s nejrůznějšími lidmi, ať už jde o občany, kteří požadují služby, nebo v rámci různých (např. přestupkových) řízení. Při každodenní komunikaci dochází k neshodám, nedorozuměním nebo k překvapení ze zcela neočekávané reakce druhých lidí. Každý z nás je vybaven vlastnostmi a schopnostmi, které se s někým krásně doplňují a s druhými naopak vůbec neladí. Pokud manažeři chtějí mít fungující tým výkonných a spokojených pracovníků, kteří odvádí kvalitní práci, je velmi důležité dokázat rozpoznat, jaké mají v týmu typy lidí. Dokázat určit jejich přednosti a slabiny. A stanovit jim takové úkoly a postavení v kolektivu, aby maximálně zužitkovali své pozitivní vlastnosti a potlačili ty negativní.

To, jak jsou lidé v práci úspěšní, se odvíjí od jejich schopností. Ty jsou buď vrozené (např. inteligence, temperament) nebo získané (různé typy dovedností). V dnešní době existuje mnoho firem, které se zabývají vzděláváním, tréninkem a koučováním manažerů. Pokud chce

¹⁹BĚLOHLÁVEK, František a KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich, *Management*. 1.vyd., Brno: Computer Press, 2006 724 s. ISBN 80-251-0396-X.. s. 20-21

manažer efektivně řídit druhé, měl by nejdříve poznat sám sebe. I to je součástí manažerských programů rozvoje osobnosti. K tomu slouží například osobní analýza SWOT – systém týmových rolí. Člověk by se měl zamyslet nad tím, co se mu opakovaně nedaří, co ohrožuje jeho práci a postavení. Také musí umět vyhodnotit své silné stránky, dokázat si určit v čem může vyniknout. Dobře fungující tým se vyznačuje spíše vzájemnou úctou a uznáním než ostrými lokty a prosazováním osobních zájmů. V devadesátých letech byly definovány zásady komunikace, která zdůrazňuje odlišný přístup k různým typům lidí.

V následující tabulce uvádím přehled devíti základních typů týmových pracovníků podle moderní typologie.²⁰

Tab. č. 1: Přehled devíti typů týmových pracovníků

Typ týmové role	Typické vlastnosti	Vhodné zařazení
INOVÁTOR	kreativní ale nesystematický	vývojový pracovník
VYHLEDÁVAČ ZDROJŮ	samostatný, aktivní	obchodník
KOORDINÁTOR	motivující, ale snadno ovlivnitelný	vedení vyspělých týmů
TÝMOVÝ PRACOVNÍK	přátelský, ochotný, motivující ale neprůbojný	člen týmu
FORMOVAČ	průbojný, energický ale necitlivý	vedení v krizových situacích
VYHODNOCOVATEL	opatrný a analytický ale skeptický a demotivující	zásobovač, kontrolní pracovník
REALIZÁTOR	systematický, ale bránící se změnám	výroba, logistika
DOKONČOVATEL	svědomitý, ale utopený v detailech	účetnictví
SPECIALISTA	odborně velmi zdatný, ale úzce zaměřený	vývoj, informační technologie

Zdroj: Bělohlávek, František a Košťan, Pavol a Šuleř, Oldřich, *Management*. s. 251

Manažer, který si osvojí znalosti ke správnému určení typu člověka, způsobu, jak s ním komunikovat, na jakou pracovní pozici ho zařadit, jak ho motivovat, jaké mu přidělovat úkoly, má s takto sestaveným týmem velmi dobré předpoklady k úspěšnému vedení organizace a plnění náročných úkolů.

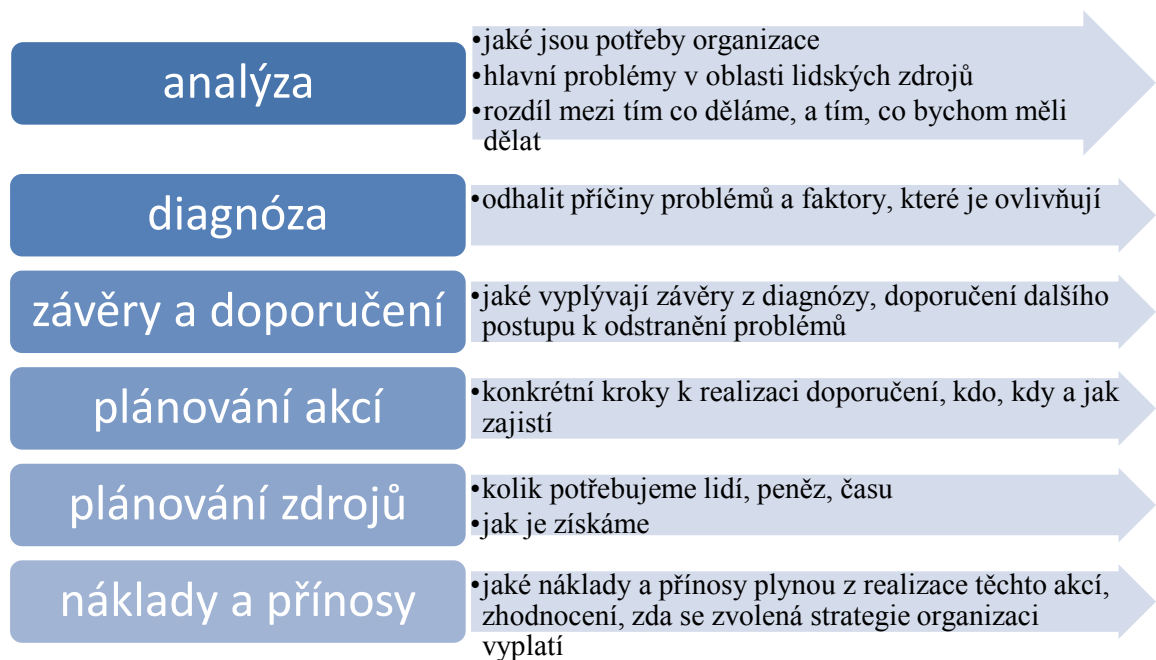
²⁰BĚLOHLÁVEK, František a KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich, *Management*. 1.vyd., Brno: Computer Press, 2006 724 s. ISBN 80-251-0396-X. s. 250

3 Personální plánování

Jde o proces vytvoření strategie lidských zdrojů. Definuje postupy jak získat a udržet si vysoce kvalifikované zaměstnance, jaký postup použít k jejich výběru a získávání, jak dále rozvíjet jejich schopnosti, jaký zvolit systém hodnocení, povyšování, jak je motivovat a odměňovat, ale také trestat. Na následujícím obrázku je znázorněno šest fází strategického zkoumání, které by měli manažerům odpovědět na tři základní otázky:

1. Kde jsme nyní?
2. Kde chceme být za jeden, dva nebo tři roky?
3. Jak se tam dostaneme?²¹

Obr. č. 3: Šest fází strategického zkoumání personálního plánování



Zdroj:Armstrong, Michael, Řízení lidských zdrojů. s. 137

Velkou roli v personálním plánování hraje **předvídavost**. Předvídat budoucí vývoj organizace však je téměř nemožné bez stabilizovaného vedení, které má čas, prostor a prostředky vypracovat dlouhodobé koncepce rozvoje a postupně je uskutečňovat. Častá změna manažerů v řídicích funkcích organizací neprospívá, řídicím pracovníkům tyto změny nedodají potřebný

²¹ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s.137

pocit jistoty, že mají dostatečný prostor plánované cíle uskutečnit.²²

Do výhledu personálního plánování patří odpověď na následující otázky:

- Kolik lidí budeme s ohledem na střednědobý, dlouhodobý plán potřebovat?
- Budeme schopni tuto potřebu do budoucna pokrýt ze současných personálních zdrojů?
- Pokud ne, kde je získáme?
- Podle jakých kvalifikačních požadavků budeme nové pracovníky vybírat?
- Budeme mít problém s udržení klíčových pracovníků?²³

Plánovat budoucí vývoj je velmi obtížné. Nelze předpokládat, že sebelépe vypracované plány stoprocentně vyjdou. Míra plánování lidských zdrojů se odvíjí od charakteru organizace. Jestliže je budoucnost dostatečně předvídatelná, je vhodné mít zpracovaný výhled vývoje potřeby pracovníků. Pokud je vývoj obtížně předvídatelný, lze zpracovat maximálně obecný dokument s formálními zásadami plánování lidí, ten ovšem organizaci není nic platný.

4 Personální politika

Personální politika je souhrn pravidel k získávání a řízení lidí, které má každá organizace. Je vyjádřením jejích hodnot, jak by se mělo s lidmi zacházet.²⁴

„Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace. Upevňuje vazbu mezi pracovníky a organizací, projasňuje rozhodovací procesy a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé klima v organizaci a minimalizuje pracovní konflikty. Proto jedním z prvořadých úkolů personální práce v organizaci je nejen formulovat, navrhovat a prosazovat personální politiku, ale soustavně seznamovat s jejími zásadami všechny pracovníky organizace a respektovat jejich oprávněné zájmy a připomínky“.²⁵

²²ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 306

²³ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 311

²⁴ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3 s. 142

²⁵KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2003, 291 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 23

Mezi základní hodnoty spravedlivé personální politiky současnosti patří:

spravedlnost - slušné jednání s pracovníky, zásada nestrannosti, ochrana jedinců před nespravedlivým rozhodnutím řídicích manažerů, spravedlivý systém odměňování;

ohleduplnost - při jakémkoliv rozhodování o druhém člověku brát v úvahu kromě jeho profesních dovedností také jeho osobní situaci. Pokud řídicí pracovník do svých úvah například o přeřazení nebo pracovním povýšení nezahrne tuto osobní rovinu, může konečné rozhodnutí přinést dotyčné osobě řadu nepříjemných komplikací v osobním životě a je ve svém důsledku pro organizaci kontraproduktivní;

vzdělávání - podporovat vzdělávání a všestranný rozvoj pracovníků organizace, motivovat ke zvyšování kvalifikace, posilovat pocit uspokojení z dosažených výsledků, umožnit pracovníkům uplatnit získané vědomosti v praxi, dát vzdělaným a schopným zaměstnancům možnost kariéřního postupu na základě získaného a rozvíjeného vzdělávání;

pracovní podmínky - zajistit zdravé a bezpečné pracovní prostředí a příjemné pracovní podmínky, patří sem stav budov, vybavení kanceláří účelným a kvalitním nábytkem, moderní technikou a technologiemi, které usnadňují výkon práce, podporovat kultivované pracovní ovzduší z hlediska mezilidských vztahů – toto je velmi významný faktor, protože pouze člověk, který se v pracovním kolektivu cítí dobře je schopen odvádět pro svého zaměstnavatele maximální výkon, dále je to ochrana zdraví při práci, preventivní lékařská péče;

řízení pracovního výkonu - seznamovat pracovníky s cíli organizace a prostředky k jejich dosažení, nezapomínat poskytnout lidem zpětnou vazbu jejich pracovního výkonu, která by měla být objektivní, podpora loajality zaměstnanců k organizaci, motivace pracovníků k odvádění práce v takové kvalitě, aby byly cíle organizace naplněny.²⁶

4.1 Specifické oblasti personální politiky

Personální politika je široký pojem, který zahrnuje řadu specifických druhů. Ty jsou odrazem vývoje společnosti a jsou zapracovány do mnoha zákonů i vnitropodnikových směrnic a nařízení. Mezi nejdůležitější z nich patří:

stejně pracovní příležitosti - to znamená, že nedopustí přímou nebo nepřímou diskriminaci

²⁶ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 142

z důvodu věku, pohlaví, sexuální orientace, rasy, zdravotního stavu, náboženství apod.;

věk a zaměstnávání- tato politika by měla zabránit, aby v materiálech organizace určených k získávání lidí bylo věkové omezení. Je prokázáno, že věk není faktor, kterým lze předvídat kvalitu pracovního výkonu. Rovněž je zavádějící spojovat fyzickou a duševní schopnost s věkem, naopak pracovníci vyššího věku mají cenné životní a pracovní zkušenosti, které mohou být organizaci i spolupracovníkům velmi užitečné;

diskriminace a šikana - organizace by měla definovat, že nebude tolerovat a přehlížet jakoukoliv formu diskriminačního jednání a projevy šikany vůči pracovníkům. Tato politika by měla dát jasně najevo, že osoba, které bude takové chování prokázáno, bude velice tvrdě potrestána v disciplinárním řízení. Pracovníci, kteří se s projevem šikany nebo diskriminace setkají, musí mít právo podat stížnost, která bude důkladně vyšetřena;

sexuální obtěžování - tato politika by měla vyjadřovat, že sexuální obtěžování nebude tolerováno, s případnými stížnostmi bude zacházeno citlivě a diskrétně, budou respektována práva stěžovatele i obviněného;

nadbytečnost - organizace by se měla snažit vyhnout nebo předcházet velkému propouštění z důvodu nadbytečnosti. Pokud je takové propouštění nevyhnutelné, mělo by být samozřejmostí zabezpečit lidem, kterých se týká, slušné zacházení, dostatek informací poskytnutých s předstihem a další druhy pomoci (finanční, psychologická);

disciplinární záležitosti -stanovení jasných pravidel, co se od pracovníků očekává a jaké budou postihy v případě jejich porušení. Jde o řadu právních norem od zákoníku práce po vnitřní předpisy organizace, např. pracovní řád;

bezpečnost a ochrana zdraví -politika zaměřená na ochranu pracovníků. Patří sem posuzování rizik při výkonu práce, zavádění zdravotních programů, prevence úrazů a nehod, pravidelná školení zásad bezpečnosti práce, provádění kontrol k jejich dodržování, pomoc při zvládnutí stresu, apod.;

kouření a užívání škodlivých látek - definování pravidel kde je kouření zakázáno a kde je (pokud vůbec) povoleno. Politika týkající se užívání škodlivých látek by měla obsahovat ujištění, že pracovníkům, u kterých bude tento problém zjištěn, bude nabídnuta pomoc. Pokud pomoc přijme a bude se léčit, mělo by mu být zachováno právo na zaměstnání v organizaci;

nové technologie - při zavádění nových technologií, výpočetní techniky, počítačových programů zajistit včasné seznámení pracovníků s touto politikou, vysvětlení důvodů

a zajištění kvalitního proškolení všech, kterých se to týká;

odborníky - tato politika by měla vyjadřovat postoje organizace k právům zaměstnanců uplatňovat své zájmy prostřednictvím odborů. Odbory by měly být uznány za partnera při vyjednávání o systému zaměstnaneckých výhod apod.²⁷

Výše uvedené zásady jsou součástí mnoha právních norem. Základ tvoří listina základních práv a svobod²⁸ a na ni navazující další zákony, především zákoník práce.²⁹

5 Policie ČR a její současná řídicí a organizační struktura

Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor. Jejím hlavním úkolem je služba veřejnosti. Tou se rozumí ochrana bezpečnosti osob, majetku, veřejného pořádku a prevence trestné činnosti. Vyhledává a odhaluje pachatele trestných činů a přestupků, zpracovává dokumentaci, spolupracuje s dalšími orgány státní správy, kompetentními k projednávání a udělování sankcí podle právního řádu České republiky.

Policie České republiky je podřízena Ministerstvu vnitra. Tvoří ji policejní prezidium, útvary s celostátní působností, krajská ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajských ředitelství. Podle zákona³⁰ vzniklo 14 krajských ředitelství policie, které se územní působností shodují s územními obvody 14 samosprávných krajů České republiky.

Toto uspořádání zakládá úzkou spolupráci mezi řediteli krajských ředitelství a hejtmany příslušných krajů, a to především na úseku ochrany veřejného pořádku a integrovaného záchranného systému.

V čele Policie ČR stojí policejní prezident. Je to nejvyšší funkce v hierarchii policie. Policejního prezidenta jmenuje a odvolává ministr vnitra.

²⁷ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3 s. 673

²⁸Ústavní zákon č. 2/2003 Sb., Listina základních práv a svobod

²⁹Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

³⁰Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky

5.1 Územní členění a vztahy podřízenosti Policie ČR

Policie je přísně hierarchicky strukturovaná organizace s liniově-štábním způsobem řízení.

Organizačně má policie od roku 2009 dvě úrovně řízení:

- Policejní prezidium ČR
- krajská ředitelství policie

Krajská ředitelství jsou samostatné organizační jednotky státu. Samostatně hospodaří s přidělenými finančními prostředky. V čele krajského ředitelství stojí krajský ředitel. Do funkce je jmenován a z funkce odvoláván policejním prezidentem, kterému je personálně podřízen.

Postavení krajských ředitelství řeší §8 zákona o policii.³¹ Jsou to samostatné organizační složky státu a účetní jednotky, které samostatně hospodaří se svým rozpočtem. Jeho příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtu ministerstva vnitra. Krajská ředitelství řídí činnost mnoha odborných útvarů policie - službu pořádkové policie, službu kriminální policie a vyšetřování, službu dopravní policie, službu správních činností, ochrannou službu, službu cizinecké a pohraniční policie, zásahovou jednotku apod. Dále zajišťují řadu podpůrných činností pro ostatní složky policie v rámci kraje – činnosti personální, logistické nebo ekonomické.

Jednotlivé útvary krajského ředitelství jsou zřízeny v rámci systemizace policejním prezidentem na návrh ředitele krajského ředitelství. Základními útvary kraje jsou územní odbory a městské ředitelství. Městské ředitelství policie je specifický útvar, který je zřízen pouze ve třech městech České republiky, jsou to Plzeň, Brno a Ostrava. Praha má vlastní členění na čtyři obvodní ředitelství a Ředitelství hlavního města Prahy.

Územní odbory jsou bývalá okresní ředitelství policie. Vnitřně se dělí na územní odbor vnější služby a územní odbor služby kriminální policie a vyšetřování. V čele stojí vedoucí územního odboru, kterého jmenuje a odvolává ředitel krajského ředitelství.

Městské ředitelství řídí ředitel městského ředitelství jmenovaný krajským ředitelem. Městské ředitelství se člení na územní odbory, ale disponuje i dalšími podpůrnými složkami pro zajištění výkonu – např. kanceláří ředitele. Všechny další nižší složky policie spadají pod územní odbory. Jsou to především obvodní a místní oddělení policie, která jsou součástí územních odborů vnější služby.

³¹Zákon č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky

6 Reforma Policie ČR

V roce 2008 zahájil tehdejší ministr vnitra Ivan Langr reformu policie. Mezi hlavní důvody tohoto rozhodnutí patřily:

- zastaralé vybavení služeben a vozového parku,
- roztržitost informačních systémů,
- velké zatížení policie nepolicejními činnostmi,
- vysoká míra byrokracie a nedostatečné využívání moderních komunikačních technologií,
- velká rozmělněnost řídicích funkcí,
- uzavřené, nedostatečně vstřícné až arogantní chování policistů.

Na základě posledního z výše jmenovaných bodů bylo prohlášeno, že **změnit myšlení a chování lidí je jedním z nejtěžších a zásadních manažerských úkolů**. Toto prohlášení se stalo jedním z hlavních cílů reformy policie.³²

6.1 Personální reforma Policie ČR a dopad na její praktický výkon

Na základě výsledků personálního a procesního auditu v roce 2009 byl snížen celkový počet řídicích míst o 1228 (z toho 855 policejních a 373 pracovních). Celkový poměr mezi řídicími a řízenými pracovníky byl původně 1:8, nyní je 1:11. Celkem bylo zrušeno 210 služebních a 573 pracovních míst v celé policii. Byl posílen liniový způsob řízení. O věcech služebního a zaměstnaneckého poměru rozhodují pouze funkcionáři s personální pravomocí.³³

Personální reforma, která probíhala v rozpětí let 2007 – 2012 se potýkala s dopadem dvou krizových stavů:

- prvním z nich byla **personální krize policie**, kterou v letech 2007 až 2008 způsobil dopad nového služebního zákona³⁴;
- druhým byl negativní vliv globální **ekonomické krize** na finanční rozpočet policie v letech 2010 až 2012.

³² Interní materiál Policie ČR, Microsoft Power Point, *Reforma Policie České republiky*, z 11.5.2009.

³³ Intranet Policie ČR, Policejní prezidium ČR, oddělení koncepce a strategické koordinace [online]. [cit. 28. 2. 2014]. Dostupné z: http://portal.pcr.cz/pp/oksk/Documents/ŘLZ/Rámcová_strategie_ŘLZ_Policie_ČR.pdf

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

V časovém rozpětí těchto šesti krizových let ukončilo na vlastní žádost služební poměr 15 083 policistů. To představuje necelých 57 procent z celkového stavu služebních míst. Výše fluktuace ve vztahu k odchodům ze služebního poměru byla 6,3 procent. Ve stejném období bylo do služebního poměru přijato celkem 14 123 uchazečů. Z celkového počtu 15 083 policistů, kteří v tomto období ukončili svou služební kariéru, bylo 3 396 policistů po době trvání služebního poměru kratší než deset let, tedy v době, kdy jejich potenciál policie mohla využít. Při porovnání s počtem přijatých policistů ve stejném období (14 123) vyplývá, že rozdíl v počtu (806 policistů) mohl být saturován bez nutnosti přijímat nové policisty.

Hlavním důvodem personální krize byl odchod velkého počtu policistů, kteří skončení služební kariéry odkládali a vyčkávali na účinnost nového služebního zákona.³⁵ Ten jim poskytl výhodnější podmínky nastavení výsluhových nároků.

Běžné průměrné odchody policistů v jednom roce se pohybovaly kolem 2 400 policistů. **V roce 2007 odešlo ze služebního poměru 5 021 policistů, tedy více než dvojnásobek jiných let.** Z tohoto počtu 5 021 odcházejících policistů mělo u policie odslouženo 1 888 policistů více než dvacet let, 2 067 policistů více než 30 let. Doplnit stavy policistů se podařilo masivní náborovou kampaní v letech 2007 až 2009. Bohužel, po skončení této kampaně přišla v roce 2010 ekonomická krize a masivní redukce počtu policistů.

V letech 2010 – 2012 odešlo od policie 5 485 policistů. Z nich 1 036 ukončilo služební poměr po méně než 10 letech. Přitom bylo ve stejném období přijato 1 429 nových policistů. **Uvedených 1 036 vycvičených a plně připravených policistů tedy mohlo setrvat ve služebním poměru a nemuselo být nahrazováno novými policisty, jejichž výcvik a vybavení stál policii zcela zbytečně velké finanční prostředky.³⁶**

Mezi hlavní příčiny předčasných odchodů policistů ze služebního poměru patří:

- ztráta jistoty stálého zaměstnání, kterým práce policisty tradičně bývala,
- postupný propad příjmu policistů ve srovnání s průměrnými platy minulých let,
- nejasnost kariérní perspektivy v neustále reorganizovaném bezpečnostním sboru,
- dlouhodobé pracovní přetížení z neustálého úbytku pracovních sil a nutnosti nahradit jejich práci,

³⁵ Zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů – účinnost od 1.1.2007

³⁶ Intranet Policie ČR, Policejní prezidium ČR, oddělení koncepce a strategické koordinace [online]. [cit. 28. 2. 2014]. Dostupné z: http://portal.pcr.cz/pp/oksk/Documents/ŘLZ/Rámeček_strategie_ŘLZ_Policie_ČR.pdf

- z toho plynoucí pocit dlouhodobého stresu, nedostatečné pracovní motivace a pocitu vyhoření.

To vše jsou ale jen negativní důsledky hlavní příčiny tohoto stavu a tou je **naprostá absence jakékoliv personální strategie a politiky a zcela neprofesionální přístup řídicího managementu k lidem.**

Šest krizových let odhalilo tyto negativní faktory celkové destabilizace policie:

- nepřipravenost na velký úbytek zkušených policistů,
- nezvládnutí důsledků velké náborové kampaně,
- následný tlak na redukci nově navýšených stavů policistů,
- mrhání finančními prostředky na výcvik nových policistů při současném odchodu vycvičených policistů na vrcholu výkonnosti,
- z toho plynoucí ztráta kontinuity při předávání profesních zkušeností,
- negativní dopad na morálku, loajalitu a motivaci zbytku policejního sboru.

7 Stav lidských zdrojů Policie ČR v roce 2013

V roce 2013 měla policie vládou schválený počet 38 996 systemizovaných míst, na která dostala přidělený příslušný objem finančních prostředků. Tento počet systemizovaných služebních míst byl nově rozdělen mezi krajská ředitelství policie, útvary s celorepublikovou působností a policejní prezidium.

Útvary s celorepublikovou působností měly pro rok 2013 přiděleno 4191 systemizovaných služebních míst, tj. o 93 policistů více než v roce 2012. Naproti tomu policejní prezidium mělo přiděleno 486 služebních míst, tj. o 113 méně policistů než v loňském roce.

Zeštíhlení policie se dotklo i řídicích struktur. Podle současného stavu dochází ke zvýšení rozpětí řízení v celé policii na téměř 12:1. To znamená, že pro rok 2013 byl nastaven příplatek za vedení pouze u 3373 policistů. To je pokles proti roku 2012 o 673 služebních míst s příplatkem za vedení. Výsledkem rušení vedoucích míst je kromě úspory finančních prostředků také přesun 329 služebních míst z vyšších organizačních článků na územní odbory.³⁷

³⁷ Interní podklady dle zpracování statistického oddělení Policejního prezidia ČR

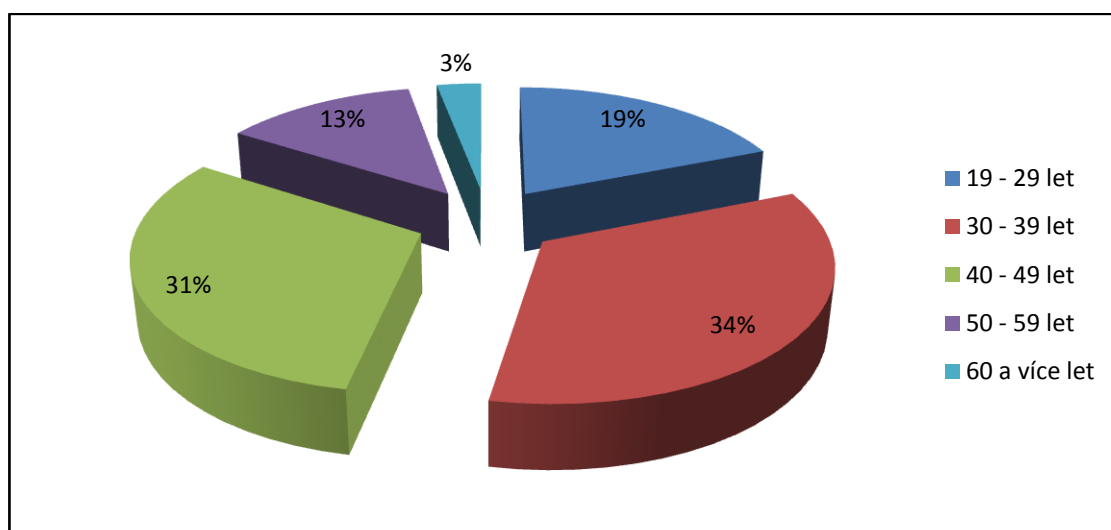
7.1 Generační obměna Policie ČR

V důsledku generační obměny došlo v posledních letech k výraznému omlazení policie. Současně klesl podíl délesloužících policistů.

Následující graf znázorňuje odchod policistů, kteří ukončili služební poměr v období od 1. 1. 2013 do 30. 12. 2013 členěný podle výše věku.

Z grafu vyplývá, že největší podíl – 34 procent tvoří policisté ve věku 30 až 39 let, tedy v době kdy začínají být profesně na vrcholu a měli by předávat zkušenosti mladším, začínajícím kolegům.

Obr. č. 3: Věková struktura policistů, kteří v roce 2013 ukončili služební poměr

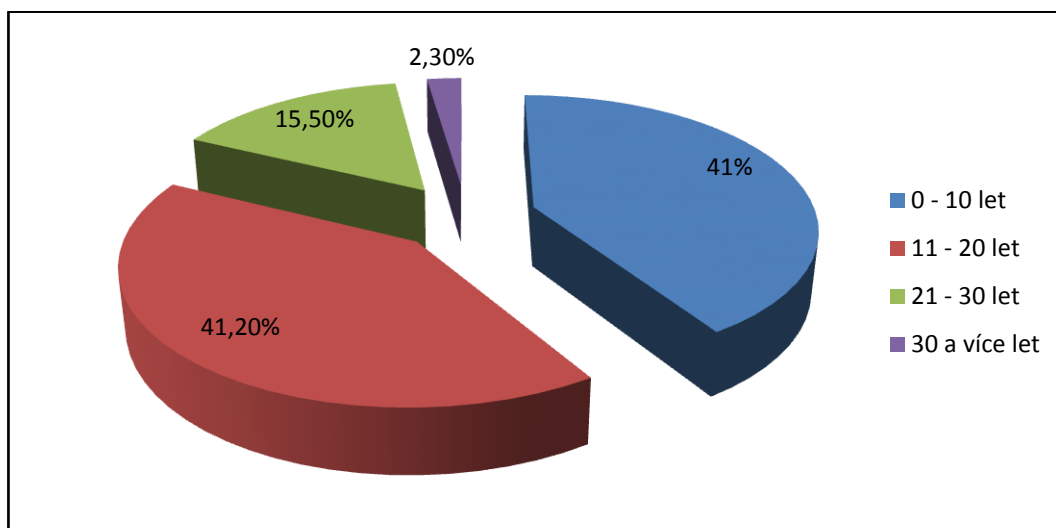


Zdroj: Statistické oddělení Policie ČR, vlastní zpracování, 2014

Další graf znázorňuje současnou strukturu policistů k 31. 12. 2013 členěnou podle délky odsloužených let. Je zde vidět, že velkou část policejního sboru (41 procent) tvoří méně zkušení policisté s délkou praxe nižší než deset let.

Dále z grafu vyplývá, že v důsledku generační obměny zůstalo ve služebním poměru pouhých necelých šestnáct procent nejzkušenějších policistů s délkou praxe delší než dvacet let, tedy těch, kteří by měli pracovat v řídicích funkcích.

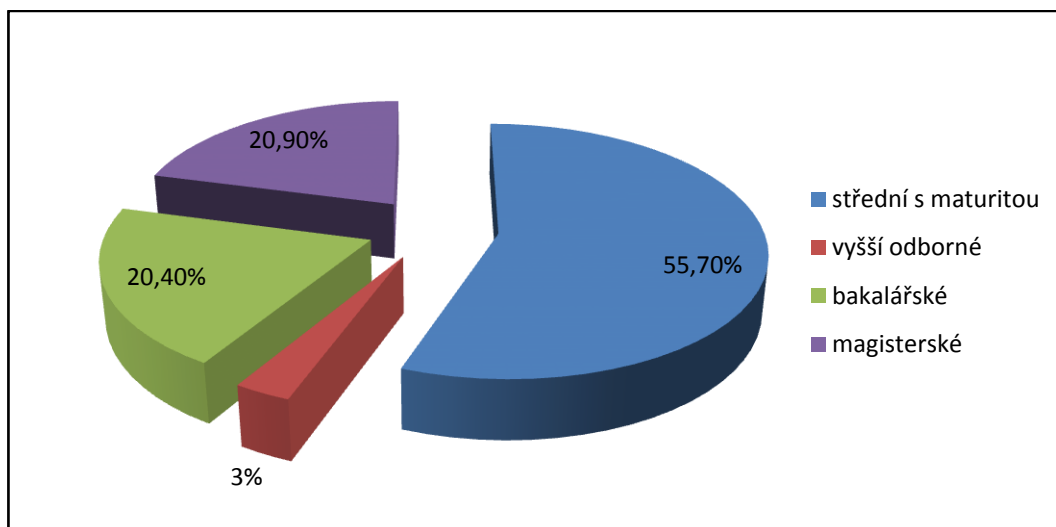
Obr. č. 4: Přehled délky služebního poměru sloužících policistů v roce 2013



Zdroj: Statistické oddělení Policie ČR, vlastní zpracování, 2014

Následující graf ukazuje vzdělanostní strukturu policistů k 31. 12. 2013. Ta odpovídá současnému nastavení požadavků na kvalifikaci. V posledních čtyřech letech výrazně stoupl podíl vysokoškolsky vzdělaných policistů, převážně v bakalářském stupni. Přesto i v současnosti tvoří nadpoloviční většinu středoškolsky vzdělaní policisté, což je podle zákona o služebním poměru jedna ze základních podmínek pro přijetí. Navíc personální odbor policejního prezidia v závěru roku 2013 vyhlásil, že při přijímání nových uchazečů do služebního poměru v roce 2014 budou upřednostněni žadatelé se středoškolským vzděláním, protože vysokoškolsky vzdělaných policistů ve služebním poměru je nadbytek a policie pro ně nemá adekvátní uplatnění v rámci platné systemizace služebních míst.

Obr. č. 5: Přehled dosaženého vzdělání policistů



Zdroj: Statistické oddělení Policie ČR, vlastní zpracování, 2014

Setrvale stoupá podíl žen ve služebním poměru. K nárůstu zastoupení žen v policii došlo především v letech 2006 a 2008, tedy letech následujících po výrazných odlivech policistů a současně letech, kdy došlo ke snížení podílu průměrného měsíčního příjmu policisty na průměrném měsíčním příjmu v České republice. Policistky, ačkoli disponují vyšším vzděláním, se na řízení policie podílejí méně významně.

7.2 Řízení lidských zdrojů Policejního prezidia ČR

Při regulaci služebních míst, jejich obsahu a začlenění v organizační struktuře by měla být role, pokud by měla korespondovat s teoretickým vymezením role těchto pracovišť, jednak konzultační a jednak auditorská. Takovou roli by mělo dlouhodobě plnit Řízení lidských zdrojů Policejního prezidia ČR jako centrální odborné pracoviště.

V současnosti je odbor řízení lidských zdrojů Policejního prezidia ČR rozdělen podle druhů personální činnosti na tato oddělení:

- oddělení personálního plánování a analýz,
- oddělení právních služeb,
- oddělení vedoucího psychologa,
- oddělení výkonu personálních činností,
- oddělení služebních příjmů a platů,
- oddělení sociálních evidencí,
- oddělení psychologických služeb.

7.2.1 Nová strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR v letech 2014 - 2015

Po několika letech se otázka řízení lidských zdrojů dostává opět do popředí zájmu managementu policie. Zásadním impulsem obnoveného zájmu byla obrovská kritika této oblasti v Bílé knize Policie ČR.

V září roku 2013 zřídil policejní prezident tým Strategie řízení lidských zdrojů, který vypracoval dokument o budoucí strategii řízení lidských zdrojů Policie ČR. Tento dokument byl v závěru roku 2013 schválen policejním prezidentem. Prvním důvodem pro vznik strategie je skutečnost, že tímto dokumentem policie dosud nedisponuje. To má řadu příčin, uvádím zde pouze dvě nejzávažnější:

- nevyjasněnost záměrů ve vztahu k řízení lidských zdrojů a jeho konceptu nejen

v rámci Policie ČR, ale především v rámci resortu Ministerstva vnitra v posledních třech letech;

- nevyjasněnost politického zadání formulujícího společenskou objednávku na úlohu policie, respektive jeho koncepční nestabilita ve stejném období.

Pro názornost uvádím přehled policejních prezidentů ve funkci za posledních deset let:

Vladislav Husák 2005 – 2007,

Oldřich Martinů 2007 – 2010,

Petr Lessy 2011 – 2012,

Martin Červíček 2012 – 2014,

Petr Lessy 2013.

Se jmenováním nového policejního prezidenta je vždy spojena výměna nejvyšších řídicích manažerů policie, protože každý vrcholový manažer si sestaví tým lidí, kterým věří. Stávající koncepce policie bývá označena za nevyhovující a je stanoven nový směr ve vývoji a řízení. Kvalitní zhodnocení současného stavu v kontextu vývoje minulých let a kvalifikovaný odhad vývoje budoucího, je náročný úkol pro tým odborníků. Jeho zpracování a zavedení do praxe je záležitost, která potřebuje čas a prostor v řádech let. Ten ovšem žádný tým k dispozici nemá, protože nejvyšší vedení policie je obměňováno v závislosti na nestabilní politické situaci každé dva až tři roky.

7.2.2 Bílá kniha Policie ČR

Bílá kniha obsahuje základní materiál celkové strategie a směřování policie v souvislosti s vývojem české společnosti v posledních letech, který je ovlivněn zejména:

- důsledky ekonomického vývoje, který ovlivňuje i politické prostředí,
- nárůstem sociálních rizik a z nich vyplývajících rizik bezpečnostních,
- zvýšeným zájmem společnosti na zajištění stability a bezpečnosti v důsledku výše uvedených rizik.³⁸

Tento materiál je v současnosti dopracováván do podoby uceleného konceptu globální strategie policie. Je to poprvé, kdy má policie možnost definovat vlastní strategii vývoje. Napomáhá tomu i zvýšený tlak politické reprezentace ovlivněný společenskou poptávkou po

³⁸ Intranet Policie ČR, Policejní prezidium ČR, oddělení koncepce a strategické koordinace [online]. [cit. 3. 3. 2014]. Dostupné z: http://portal.pcr.cz/pp/oksk/Documents/ŘLZ/Rámeč_strategie_ŘLZ_Policie_ČR.pdf

zajištění vnitřní bezpečnosti. Pro úspěšné zavedení stanovené strategie do praxe je zájem politiků velmi důležitý, protože celý proces musí být zajištěný nejen organizačně, ale především ekonomicky.

7.2.3 Tým Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR

Konkrétním projevem vnějšího tlaku na vytvoření strategie řízení lidských zdrojů v policii a potvrzením správnosti dalšího směřování policie je požadavek Evropské unie na existenci takového strategického dokumentu. Jeho vytvoření je podmínkou pro čerpání prostředků z fondů Evropské unie v novém programovém období v rozmezí let 2014 až 2020.

Proto bylo Ministerstvem vnitra uloženo Policii ČR, v rámci přípravy na čerpání z prostředků strukturálních fondů Evropské unie, vytvořit strategický dokument zaměřený na oblast řízení lidských zdrojů. Ten má sloužit k zajištění efektivního čerpání z dostupných zdrojů programu „Zaměstnanost“.

Práci na tvorbě strategie řízení lidských zdrojů zahájil tým odborníků z oborů managementu, ekonomie, pedagogiky, sociologie a psychologie. Tým vznikl na základě rozkazu policejního prezidenta, kterým byla na konci roku 2013 zřízena pracovní skupina Strategie řízení lidských zdrojů. Prvním úkolem pracovní skupiny bylo formulovat rámec strategie řízení lidských zdrojů. V průběhu roku 2014 má tento tým před sebou úkol připravit celou strategii.

Cíle, jichž chce pracovní tým dosáhnout, jsou:

- popsat, poznat a pochopit současný stav řízení lidských zdrojů v Policii ČR;
- kriticky zhodnotit stávající stav v komparaci s aktuálním stavem vědeckého poznání v oboru, určit rizika a jejich dopad na praktický výkon policie;
- sestavit strategii řízení lidských zdrojů jako dílčí strategii řízení Policie ČR v kontextu globální strategie policie;
- přesvědčit vedení policie o potřebnosti přijetí formulované strategie jako základ pro stabilizaci policie;
- přijetím a realizací strategie položit základ moderního, profesionálního, efektivního a etického řízení lidských zdrojů a tím přispět k zefektivnění fungování Policie ČR.³⁹

³⁹ Intranet Policie ČR, Policejní prezidium ČR, oddělení koncepce a strategické koordinace [online]. [cit. 3.3. 2014]. Dostupné z: http://portal.pcr.cz/pp/oksk/Documents/ŘLZ/Rámec_strategie_ŘLZ_Policie_ČR.pdf

7.2.4 Kritické zhodnocení dosavadní praxe v řízení lidských zdrojů Policie ČR

Dosavadní aplikační praxe řízení lidských zdrojů byla silně závislá na rezortním vnímání. Příkladem tápání Ministerstva vnitra ve vztahu ke konceptu mohou být opakované změny názvu organizačního článku ministerstva, který se personální činností má zabývat – odbor personální, později odbor řízení lidských zdrojů, nyní opět odbor personální.

Výše uvedené zmatky v samotném pojetí řízení lidských zdrojů v rámci resortu ale nebyly jedinými překážkami. Zásadní vliv na efektivní řízení lidí měly v minulosti jak změny normativního rámce (personální krize v roce 2007 jako důsledek aplikace nové právní úpravy služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů), tak nevyjasněná fiskální politika státu a s ní související dopady na finanční zdroje policie (snižování počtu služebních míst v letech 2010 – 2013).

Dalším kritickým prvkem minulé aplikační praxe byla nevyjasněnost názoru na optimální organizační strukturu policie. Tyto vlivy a jejich důsledky měly rovněž nepříznivý vliv na možnost efektivního řízení policejního sboru a jeho stabilizaci.

Důsledkem vlivu výše popsaných faktorů je ztráta využitelných lidských zdrojů v období posledních osmi let a zmařené investice. Kritické zhodnocení současného stavu je nutné pro správné určení nové personální strategie Policie České republiky.⁴⁰

8 Systém vzdělávání policistů

Oblast výcviku a rozvoje je v policii oblastí nejen velmi systematicky strukturovanou a procesně zajištěnou, ale i nesmírně rozsáhlou. Výcvik nových policistů je prováděn v rámci základní odborné přípravy. Ta je povinná pro každého policistu a plní kromě získání základních odborných znalostí a dovedností i roli adaptace nového policisty v organizaci. Policisté absolvují řadu povinných specializačních kurzů, rozdělených podle systemizace služebních míst. Na základní odbornou přípravu navazuje služební příprava, kterou musí každoročně absolvovat všichni policisté.

⁴⁰ Intranet Policie ČR, Policejní prezidium ČR, oddělení koncepce a strategické koordinace [online]. [cit. 3.3. 2014]. Dostupné z: http://portal.pcr.cz/pp/oksk/Documents/ŘLZ/Rámcem_strategie_ŘLZ_Policie_ČR.pdf.

8.1 Základní odborná příprava

Základní odborná příprava je kvalifikační příprava uchazečů v policejních školách. Dělí se na dvě části.

8.1.1 Základní odborná příprava 1

První část základní odborné přípravy je obsahově stejná pro všechny policisty ze služeb pořádkové, dopravní, železniční policie v délce tří týdnů.

Cílem první části odborné přípravy je:

- zvýšenou psychickou a fyzickou zátěží ověřit vhodnost uchazeče pro práci u policie,
- získat návyky pro službu příslušníků policie,
- pomocí emocionálních prožitků navázat vztah k policii.⁴¹

Absolvováním první části odborné přípravy policista splní kritéria stanovená pro přidělení služební zbraně, naučí se správně reagovat na služební povely, porozumí základním povinnostem policisty a naučí se zvyšovat svoji fyzickou kondici.

První část základní odborné přípravy je ukončena předáním osvědčení pro přidělení služební zbraně formou slavnostního aktu, kterým je složení služebního slibu.

8.1.2 Základní odborná příprava 2

Druhá část základní odborné přípravy je zaměřena na odborné a sociální dovednosti. Je realizována na školním policejním středisku v délce dvou měsíců.

Cílem druhé části odborné praxe je:

- zvýšení sebevědomí a jistoty rozhodování při služební činnosti,
- komplexní zvládnutí jednoduchého služebního zákroku policistou v běžné situaci,
- ověření schopnosti policisty využívat získané dovednosti a znalosti při samostatném výkonu služby.

Základ druhé části odborné přípravy je tvořen pomocí modelových situací a praktických cvičení vycházejících z případů běžného výkonu služby. Průběžně je pozornost soustředěna na ovládání donucovacích prostředků, střelecký výcvik a taktiku s důrazem na vlastní

⁴¹ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 4/2009 o provádění služební přípravy příslušníků Policie České republiky

bezpečnost. Absolvováním druhé části odborné přípravy policista ukončí celou základní odbornou přípravu. Po úspěšném absolvování je mu vydán certifikát zapsaný v personálním systému EKIS⁴².

8.2 Služební příprava

Služební příprava je základní policejní výcvik. Slouží k soustavnému získávání, udržování a prohlubování odborné způsobilosti potřebné pro výkon služby a zastávaného služebního místa. Každý policista je povinen plnit úkoly stanovené v oblasti služební přípravy.

Navazuje na základní kvalifikační přípravu. Dělí se:

obsahově - podle rozsahu oprávnění a povinností policisty vyplývajících obecně ze služebního poměru příslušníka bezpečnostního sboru, podle profilových činností jednotlivých služeb policie nebo podle rozsahu oprávnění a povinností policisty vyplývajících z konkrétních služebních činností;

organizačně - na centrálně nebo decentralizovaně plánovanou a realizovanou, podle forem a metod realizace (školení, kurzy, odborné stáže, semináře, instrukčně metodická zaměstnání, výcvik, studijní pobyty, samostudium atd.).

Druhy služební přípravy jsou:

všeobecná služební příprava, která je určena k upevňování, rozšiřování a prohlubování kompetencí policistů, potřebných pro plnění služebních úkolů, vyplývajících obecně ze služebního poměru příslušníka bezpečnostního sboru bez ohledu na služební zařazení;

služební tělesná, střelecká a taktická příprava, která je zaměřena na získání a rozvíjení znalostí, praktických dovedností a pohybových schopností potřebných pro výkon služby;

služební příprava ve vztahu ke služebnímu místu, která je zaměřena na upevňování, rozšiřování a prohlubování odbornosti v souladu s náplní služební činnosti, rozsahem oprávnění a povinnostmi policisty, vyplývající z konkrétního služebního místa;

služební příprava ve vztahu k případům, která je zaměřena na typizované případy budoucího nasazení, využívající vyhodnocení získaných zkušeností a poznatků z předchozích případů;

⁴² Ekonomický informační systém Ministerstva vnitra

služební příprava, integrující právní, psychologické, technické a taktické aspekty možných policejních zásahů do komplexního výcviku na speciálně vybaveném výcvikovém pracovišti.

Služební příprava je součástí výkonu služby a zúčastňují se jí všichni policisté. Cílem je příprava k použití služební zbraně, získání teoretických znalostí a praktických dovedností při manipulaci a zacházení se všemi přidělenými služebními zbraněmi, nácvik používání donucovacích prostředků včetně profesní sebeobranu, nácvik taktických dovedností, zvládnutí rizikových situací. Součástí služební přípravy je rovněž příprava v oblastech speciálních činností souvisejících s výkonem služby policistů zařazených v této skupině – např. práce ve výškách a nad volnou hloubkou, pyrotechnická příprava, spojovací příprava, základy ženijní přípravy, kondiční příprava.⁴³

Z výše uvedených cílů základní i služební přípravy vyplývá, že největší pozornost je věnována výcviku zacházení se zbraní, různých technik obrany a zvyšování fyzické připravenosti. To policista samozřejmě k výkonu služby potřebuje ovládat.

Myslím si ale, že neméně důležitou součástí výcviku by měla být výchova policistů v oblasti komunikace a psychologie. Pokud má být naplněno heslo policie „Pomáhat a chránit“, jde v první řadě o prevenci na úrovni verbální komunikace. Policisté denně jednají s různými typy lidí v přestupkovém nebo trestním řízení. Zdaleka nejde jen o pachatele trestných činů. Mnohem častější je komunikace s občany při pochůzkové činnosti, dopravních kontrolách, jednání s poškozenými.

Policisté reprezentují výkonnou moc státu a podle toho by měli umět jednat. Klidně, důstojně a s rozvahou, nevyvolávat zbytečné konflikty, umět poradit. K tomu je nutné mít alespoň základní psychologické znalosti o typech lidí. Jen tak dokáží navázat kontakt, zklidnit vyhrocenou situaci, správně odhadnout s kým jednají a předvídat zpětné reakce občanů. Tímto směrem se bohužel v posledních letech výcvik policistů neubírá. Jedinou výjimku tvoří kurzy transakční analýzy. Ty jsou organizovány pouze dvakrát ročně a maximální počet účastníků jednoho kurzu je dvanáct osob, což je z hlediska plošného vzdělávání policistů naprosto nedostačující.

⁴³ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 4/2009 o provádění služební přípravy příslušníků Policie České republiky

8.2.1 Integrovaný výcvik policistů

Integrovaný výcvik policistů představuje další vysoce efektivní výcvikovou metodu převzatou ze zahraničí. Vyžaduje tým kompetentních a zkušených instruktorů. Cílem integrovaného výcviku je vypěstovat u policistů sebevědomé profesionální chování při služebních zákrocích, včetně potřebných návyků k vlastní bezpečnosti, vytvořit a upevnit pozitivní návyky potřebné pro zvládnutí rizikových situací vyskytující se během přímého kontaktu s občany.

Mezi základní metody při nácviku modelových situací typických policejních činností patří:

TV monitoring – natočené chování policistů při zákrocích s následným kolektivním vyhodnocením z kamerového záznamu a vzájemnou výměnou zkušeností,
intenzivní výcvik spolehlivého ovládnutí zbraní.

8.3 Rozsah činnosti oddělení psychologických služeb krajského ředitelství policie z hlediska výběru a vzdělávání policistů

Z následujícího výčtu činností tohoto pracoviště vyplývá, že psychologové jsou důležitými partnery vedení krajského ředitelství při výběru nových pracovníků a vhodných řídicích funkcionářů:

- podílí se na výběru uchazečů do služebního i pracovního poměru;
- provádí psychologická vyšetření policistů při výběru do řídicích a speciálních funkcí;
- na žádost služebních funkcionářů provádí další speciálně zaměřená psychologická vyšetření;
- poskytují psychologické služby pro jednotlivé útvary, na požádání provádějí sociálně-psychologickou analýzu klimatu pracoviště zaměřenou na zdroje nespokojenosti policistů, strukturu pracovní motivace, kvalitu komunikace v rámci útvaru, vzájemné vztahy, konzultace problémů v oblasti řízení lidí;
- organizují přednášky, semináře a výcviky v komunikaci, sociálních dovednostech, schopnosti lépe pracovat s konflikty, k rozvoji manažerských kompetencí nižšího a středního managementu, práci s oběťmi trestných činů;
- organizují outdoorové a relaxační programy pro posílení týmové atmosféry, kooperace a zvýšení psychické odolnosti.⁴⁴

⁴⁴ Intranet Policie ČR, Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje, oddělení psychologických služeb [online]. [cit. 12. 3. 2014]. Dostupné z: <http://krpp.pcr.cz/psycho/about.php>

V posledních pěti letech provádí oddělení psychologických služeb pravidelná školení **Transakční analýza I a Transakční analýza II**. Tato školení byla v prvních letech přednostně určena pro policisty v řídicích funkcích, v současnosti jsou zpřístupněna i řadovým členům bezpečnostního sboru.

8.3.1 Co je cílem transakční analýzy?

Transakční analýzu vyvinul psychiatr kanadského původu Eric Berne. Jedná se o analýzu mezilidského chování, demonstrovanou na základě her. Hra je zde myšlena jako druh mezilidského chování, které je definováno konkrétními prvky a sledem postupných kroků, akcí, reakcí, podnětů a odpovědí.

Tyto psychologické hry účastníky učí lépe komunikovat, ověřit si, co v minulosti dělali správně a co mohou při jednání s druhými lidmi zlepšit. Protože nejúčinnější způsob sebezdokonalování je učení se z vlastních chyb.⁴⁵

Transakční analýza je jedním z možných pohledů na interpersonální komunikaci a také jeden ze způsobů, jak vylepšit své komunikační dovednosti.

Cílem kurzu je snaha využít části jejích poznatků v praxi, při běžném jednání s okolím, schopnost vhodně formulovat svá vysvětlení, požadavky, připomínky a kritiku.

Pracovník v řídicí funkci řeší problémy, sbírá informace a na jejich základě vyhodnocuje a rozhoduje. Pokud chce řídit pracovní kolektiv efektivně, musí v něm vytvořit přátelskou atmosféru spolupráce a plynulou komunikaci založenou na vzájemném respektu. Řídicí pracovník si musí být vědom, že svými rozhodnutími ovlivňuje životy svých podřízených.

Na práci psychologického oddělení by podle zásad moderní personalistiky měla navazovat práce personálního útvaru.

⁴⁵ KEBZA, Vladimír. Luděk KOLMAN. Pracovní výkon a kvalita života při práci. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1754-3. s. 17-18

8.4 Rozsah základních pracovních činností personalisty krajského ředitelství policie

Rozsah základních pracovních činností personalisty krajského ředitelství policie se řídí především zákonem o služebním poměru⁴⁶ a zákoníkem práce⁴⁷

Personalista dle tohoto zákona:

- zpracovává dokumenty potřebné k ustanovení policistů na volná služební místa,
- zajišťuje a zpracovává podklady k výběrovým řízením,
- zpracovává dokumenty k rozhodnutím a oznámením ve věcech služebního poměru,
- provádí úkony spojené s odchodem policistů ze služebního poměru,
- vkládá, zpracovává a kontroluje data v informačním systému EKIS⁴⁸,
- na základě pokynů služebních funkcionářů zpracovává návrhy na změny v systemizaci pracovních a služebních míst.

Z rozsahu pracovních činností personalistů policie je zřejmé, že jejich hlavní náplní práce je administrativní činnost. Jde o tradiční model minulosti, kdy personalisté vykonávají pouze podpůrné činnosti. Jakákoliv samostatná práce podle zásad moderní personalistiky není v podmínkách policie realizována. Policie jako organizovaný bezpečnostní sbor má liniově-štábní řízení. Veškeré rozhodovací pravomoci jsou soustředěny u nejvyšších řídicích funkcionářů, především ředitele útvaru. Ten je typickým představitelem monokratického rozhodování. Na rozhodnutí personální povahy mají vliv jeho nejbližší náměstci a vedoucí odborů.

Personalisté organizují výběrová řízení, zpracovávají dokumenty, zajišťují školení, ale nejsou partnery vedení při rozhodování. Nemají ani poradní hlas. Tato pozice souvisí s jejich profesní specializací. Mají různé druhy vzdělání, které s personální prací vůbec nesouvisí a nízkou míru zkušeností. Ta je dána z velké části právě nemožností účastnit se jako partner na rozhodovacím procesu vedení v oblasti řízení lidí.

Ve světě je běžné, že personalisté jsou vysoce odborně specializovaní pracovníci, kteří vystudovali personalistiku na vysoké škole a to v různých oborech – andragogika, psychologie, pracovní právo, poradenství a motivace apod.

⁴⁶ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

⁴⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

⁴⁸ Ekonomický informační systém Ministerstva vnitra

V systemizaci pracovních míst je personalista zařazen do 10. platové třídy, kde je podmínkou vysokoškolské vzdělání. To ovšem není podmíněno žádnou personální odborností. Ta není dále rozvíjena ani žádnou soustavnou vzdělávací činností v oboru. To je v konečném důsledku odkazuje do pouhých vykonavatelů pokynů řídicích pracovníků.

9 Hodnocení výkonu zaměstnanců policie

Účelem služebního hodnocení je získání objektivních a nezpochybnitelných podkladů pro:

- posouzení kvality plnění úkolů policie a motivace policistů k jejich plnění,
- posouzení, zda je chování policistů v souladu s Etickým kodexem Policie České republiky,
- 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.

Policie v současnosti provádí hodnocení výkonu policistů podle pětibodové stupnice – tzv. lickertovské škály s těmito hodnotami:

1 - je plněna vynikajícím způsobem, výkon služby je vysoko nad rámec standardů, kladených na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje vynikajících výsledků,

2 - je plněna velmi dobrým způsobem, výkon služby je nad rámec standardů, kladených na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje velmi dobrých výsledků,

3 - je plněna způsobem, kdy výkon služby je v souladu se stanovenými standardy, kladenými na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje dobrých výsledků,

4 - je plněna neuspokojivě, výkon služby je již pod rámec standardů, kladených na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje dobrých výsledků s výhradami,

5 - je plněna výrazně neuspokojivě; hodnocený dosahuje ve výkonu služby neuspokojivých výsledků.⁴⁹

⁴⁹ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky

9.1 Oblasti hodnocení výkonu policistů

Sebevzdělávání - zájem o další sebevzdělávání nad rámec požadovaného vzdělání, přebírání zkušeností od služebně starších kolegů, zájem o znalost cizích jazyků, aplikace získaných vědomostí do praxe a jejich předávání kolegům.

Organizační schopnosti - tvůrčí přístup, schopnost plánování, hodnocení situace, stanovení priorit, volba odpovídajících prostředků, logická posloupnost v plnění úkolů.

Odbornost - prokazovaná odbornost v oblasti služebního zařazení, profesionalita (teoretické a praktické znalosti, dovednosti -zejména odborné a speciální, znalosti a praktické ovládnutí svěřených prostředků, znalost zákonů, nařízení, vyhlášek, závazných pokynů apod.).

Řízení - schopnost vést podřízené (motivace, využití schopností, tvořivosti, poskytování přiměřené samostatnosti, umění přesvědčit, získat, zájem o potřeby podřízených, individuální přístup, autorita).

Reprezentace policie - vystupování navenek (vztahy k nadřízeným, podřízeným a spolupracovníkům, chování a vystupování v soukromém životě, kolegiálnost, ústrojová kázeň, kultivovanost projevu, slušnost), dodržování Etického kodexu Policie České republiky.

Odolnost vůči zátěži - odolnost vůči stresu (sebeovládání, schopnost plnit úkoly při pracovním přetížení, problémových situacích, konfliktních situacích, pod tlakem času, zvládnutí negativních emocí, odolnost korupčním rizikům).

Služební příprava - účast na služební přípravě, aktivita při zaměstnáních služební přípravy, výsledky prověrek ze služební přípravy.

Odpovědnost za majetek státu svěřený policii - hospodaření se svěřeným materiálem, rozpočtovými prostředky a zúčtovatelnými tiskopisy (podkladem jsou výsledky inventarizace, revizí, kontrol, řešení škod).

Odpovědnost za vykonanou službu - spolehlivost, samostatnost při plnění úkolů (ochota přijímat odpovědnost, vědomí rozsahu vlastní odpovědnosti, snaha nezklamat, důvěra, že svěřený úkol včas a kvalitně splní, míra potřebného dozoru), ocenění/výtky za vykonanou službu odměnou/trestem, přiznáním, zvýšením/snížením, odejmutím osobního příplatku.

Ochota a iniciativa - aktivní vyhledávání nových skutečností, poznatků, vlastní nápady na zkvalitnění služby, vykonávání služby iniciativně nad rámec svých povinností.

Komunikace - komunikační schopnosti i v zátěžových situacích, jasné a stručné vyjadřování,

respekt k názorům ostatních, jasné formulování závěrů, vstřícné jednání.

Schopnost týmové služby - týmová spolupráce, přizpůsobivost povaze úkolu a časovému tempu ostatních, přínos pro tým.

Schopnost rozhodování - uvážlivé jednání, zásadně po získání potřebných informací nutných pro kvalitní rozhodnutí, adekvátní rychlost rozhodování, schopnost systémového řešení problému, prevence.

Sebeovládání - zdvořilé a taktní chování k ostatním policistům a dalším osobám, ovládání se, řešení konfliktů klidně a s nadhledem, jednání bez arogance.

Schopnost získat autoritu - autorita u ostatních policistů a dalších osob, neměnný postoj ke svému názoru, který je v souladu se zákony, čestné, poctivé, nestranné a neúplatné jednání.

Respekt vůči nadřízeným- akceptace autority nadřízeného, nevyvolávání neúčelných nebo situačně nevhodných diskusí, schopnost při dodržení respektu projevit vlastní názor a upozornit na skutečnosti, které ztěžují výkon služby.

Administrativní dovednosti- písemný projev a stylistické schopnosti, základy spisové služby, znalost potřebných programů výpočetní techniky pro svoji práci.⁵⁰

Hodnocený pracovník má při služebním hodnocení právo vyjádřit názor na výsledky svého výkonu služby prostřednictvím sebehodnocení. Ke zhodnocení výsledků svého výkonu služby může využít záznamový arch sebehodnocení policisty. Hodnocený má právo vyjádřit se k obsahu a závěru hodnocení. V případě, že hodnocený s obsahem nebo závěrem služebního hodnocení nesouhlasí, má právo podat proti němu písemnou námitku. O námitkách proti služebnímu hodnocení rozhoduje nadřízený hodnotitele po projednání v poradní komisi.

Z praxe mohu konstatovat, že pracovní hodnocení je v podstatě formální záležitost, která nemá na další pracovní výkon hodnoceného žádný vliv. Jedinou výjimkou je situace, kdy se policista hlásí do výběrového řízení. To je podmíněno doložením hodnocení nejhůře stupně 2, tedy „velmi dobře“. Všichni vedoucí pracovníci jedenkrát ročně podle manuálu zpracují hodnocení na všechny přímo podřízené pracovníky, seznámí je s výsledky, založí do osobního spisu, a tím celá akce končí.

⁵⁰ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky

I v případě, že pracovník získá výborné ohodnocení, není spojeno se služebním postupem nebo finančním prospěchem. To neposkytuje hodnocenému žádnou motivaci do dalšího období. Totéž se týká osob, které obdrží hodnocení negativní. Ke zlepšení nejsou ničím motivováni, protože nehrozí konkrétní postih. Jistou roli může sehrát jen pocit zahanbení z kritiky ze strany nadřízeného.

10 Motivace policistů

Řada výhod plynoucích ze služebního poměru je dána služebním zákonem⁵¹. Mezi nejdůležitější indikátory motivace u policistů patří:

- jistota stálého zaměstnání,
- dostatečný finanční příjem,
- respekt vůči policistovi jako zaměstnanci,
- ocenění individuálního výkonu,
- kariérní rozvoj policisty,
- seberealizace ve smyslu nalezení poslání v policejní práci,
- poskytování sociálních výhod jako jsou ozdravné pobyty pro policisty, systém závodního stravování, příspěvky fondu kulturních a sociálních potřeb apod.

Po třinácti letech práce u policie musím konstatovat, že pohled na motivaci a sociální jistoty je jiný z vnějšího pohledu na policii a jiné je vnímání policistů uvnitř organizace. Při rozhovorech se svými kolegy se často setkávám s tím, že řada z nich se cítí dlouhodobě demotivována. Důvodů je celá řada. Policie se v několika posledních letech potýká s velmi omezeným finančním rozpočtem. Šetří se všude, a přestože zajištění přímého výkonu služby je prioritou, nedostatek finančních prostředků se projevuje i tam. Omezené limity spotřeby benzínu, nižší přiděl finančních prostředků na odměny oproti minulým rokům, omezení nákupu spotřebního materiálu, nedostatek peněz na obnovu vybavení služeben a podobně.

Mezi další faktory, které působí demotivačně, patří pocit nemožnosti služebního postupu, kdy častou roli hrají osobní a příbuzenské vazby, nikoliv odbornost a výborné pracovní výsledky. Dobře odváděná práce bývá paradoxně jedním z důvodů, proč je policistům ze strany přímého nadřízeného ztěžován nebo znemožňován služební postup, a to z prostého důvodu, že se nechce připravit o kvalitního a výkonného pracovníka.

⁵¹ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

To v praxi vede i k zneužívání systému pracovních hodnocení. S jednotlivci se na útvarech nijak systémově neparacuje, vše záleží na přístupu přímého nadřízeného. Zcela chybí typování a výchova budoucích řídicích pracovníků a to na všech pozicích.

Dalším faktorem je demotivující vliv pracovního prostředí. Zde se jedná především o dlouhodobý stres z důvodu velkého pracovního zatížení, ale i o atmosféru na pracovišti, která se odvíjí od mezilidských vztahů. Ty bývají ovlivněny skepsí a pocity vyhoření služebně starších funkcionářů.

11 Stres a syndrom vyhoření

Stres je odpověď organismu na zátěž. Zátěž může být fyziologická, psychická nebo kombinace obojího. Lidé mají různou úroveň odolnosti proti stresu a každého člověka stresují jiné podněty. Mezi nejvýznamnější faktory patří úmrtí blízké osoby, ztráta zaměstnání, nemoc, rozvod.

Stresem lidé reagují na kritiku ze strany nadřízeného, neustálé zvyšování požadavků na pracovní výkonnost, tvrdou konkurenci, nejasné nebo měnící se příkazy ze strany vedení, nedostatečnou informovanost apod.⁵²

11.1 Stres v policejním prostředí

Z hlediska stresu patří práce v policejním prostředí mezi velmi rizikové. Faktorů, které negativně působí na policisty je mnoho a vyplývají z podstaty policejní práce. Tou je ochrana zdraví a bezpečnosti občanů.

I policisté jsou lidé a stejně jako oběti trestných činů prožívají silné a hluboké emoce při konfrontaci s kritickými událostmi. Je pravda, že časem si na určité opakující se situace přivyknou. Přesto se stávají účastníky situací, které je přes mnohé zkušenosti velmi zasáhnou. Ať už je to neštěstí v rodině, nebo ve službě – vlastní ohrožení života, smrt kolegy, dopravní nehoda s úmrtím dětí nebo pohled na jinou tragédii. Snaha tuto skutečnost potlačit často způsobuje, že člověk mlčky trpí, netroufne si vyhledat pomoc. Dnes je obecně známo, že dlouhodobá nebo intenzivní zátěž je spouštěč nemocí a psychických problémů. K selhání

⁵² POSPÍŠIL, Miroslav. *Řešení konfliktů a stresů: manipulace v komunikaci, aneb, jak lépe řešit konflikty, stresy, žít šťastně a odpovědně, posílit svou důstojnost a sebevědomí*. Vyd. 1. Plzeň: [Vlastním nákladem], 2007, 306 s. ISBN 978-809-0352-919.

organizmu přitom dochází paradoxně v okamžiku, kdy stresující faktory zmizí. Typickým příkladem jsou úmrtí bývalých příslušníků policie krátce po jejich odchodu do důchodu.

11.1.1 Obrana proti stresu

Existuje celá řada technik na zvládnutí stresu. Některé z nich nabízí pro policisty i občanské zaměstnance pracoviště psychologických služeb krajského ředitelství. Z mnoha materiálů o zvládnání stresu vyplývá, že nejdůležitějším antistresovým opatřením je poznání sebe sama a uvědomění si svých životních hodnot. Jakou míru zátěže jsem schopen nést a zvládat a co už je za hranicí mých možností, schopností nebo chuti snášet. Velmi důležitý v boji proti stresu je například tzv. systém drobných radostí. Pokud dobře znám sám sebe, vím, co mi udělá radost, a tím vyvažuji negativní pocity. Někomu pomáhají procházky v přírodě, někdo se odmění drobným dárkem, sladkostí, poslechem hudby nebo setkáním s přáteli.

11.2 Syndrom vyhoření

Dlouhodobě neřešené negativní pocity jako je stres a frustrace pak mohou vést až ke vzniku syndromu vyhoření. Jeho základními příznaky jsou deprese a únava. Jde o celkové mentální a citové vyčerpání způsobené dlouhodobým stresem. Postihuje lidi pracující v oborech, které vyžadují každodenní mezilidský kontakt. Syndrom vyhoření se liší od deprese a únavy tím, že z počátku zasahuje pouze pracovní oblast (ostatní oblasti lidského života nejsou alespoň zpočátku dotčeny). Postupem času však může dojít k rozvoji deprese či chronické únavy. Hlavním varovným signálem syndromu vyhoření jsou pochybnosti týkající se smyslu vykonávané práce.

Syndrom vyhoření postihuje stejně často ženy jako muže a zdá se, že počet „vyhořelých“ jedinců rapidně narůstá. V pracovním procesu jsou na pracovníky kladeny stále větší požadavky. Negativně ve svém důsledku působí rozvoj technologií a informačních systémů. Jejich ovládnutí klade na pracovníky vysoké odborné nároky, jeden člověk může díky pokročilým technologiím zastávat práci až několika lidí. To pak vyvolává frustraci, stres a od nich již není daleko k syndromu vyhoření.⁵³

⁵³*Syndrom vyhoření.* [online]. [cit. 2014-03-05]. Vitalion. Dostupné z: <http://nemoci.vitalion.cz/syndrom-vyhoreni/>

V policejním prostředí není syndrom vyhoření výjimečným jevem. Během svého působení u policie jsem mnohokrát viděla, jak do služebního poměru vstoupí mladý člověk s ideály o tom, jak bude jeho práce vypadat. Zjednodušeně řečeno - bude chránit slušné lidi a pomáhat chytat zločince. Velmi brzy však přijde na to, že v praktickém výkonu služby je vše trochu jinak. Méně akčně, se spoustou administrativy, která je nutná, ale nikoho nebaví. Že protizákonné jednání není vždy po právu postihováno. Že platové podmínky nesplňují očekávání a ani služební postup není takový, jak novým uchazečům přednášeli učitelé v policejních školách. Počáteční nadšení a horlivost nových policistů při výkonu služby je negativně přijímána jejich služebně staršími kolegy. Ti jejich chuť do práce velmi brzdí, protože sami o ni už dávno přišli. Po nějaké době přichází pocity deziluze, marnosti a z nich plynoucí zjištění, že dělám práci, která mě nebaví. A pokud tyto negativní pocity nejsou včas kompenzovány jinými aktivitami, které člověka pozitivně dobíjí, je jen kousek k začínajícím pocitům skepse a vyhoření.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo porovnat současné trendy řízení lidských zdrojů s manažerským řízením lidí u největšího zaměstnavatele státní správy, kterým je Policie České republiky. Tím, že policie je ozbrojený bezpečnostní sbor, má na trhu práce zvláštní postavení. Kromě zákonů obecně platných pro výkon státní správy se řídí zákonem o policii⁵⁴, služebním zákonem⁵⁵ a dalšími zvláštními zákony – např. zákonem o ochraně utajovaných informací⁵⁶. To s sebou přináší i odlišný způsob práce a řízení lidí.

Policie je typický představitel liniově-štabního řízení s monokratickým způsobem rozhodování. Ten se odvíjí od vydávání vnitřních právních předpisů – rozkazů, závazných pokynů a nařízení. Některé mají neomezenou dobu platnosti, jiné jsou vydány pro konkrétní policejní akci. Obsahem jsou jednoznačné pokyny k provedení akce a ty musí být policisty vykonány a splněny. To je mnoha lety ověřená a zvedená forma manažerského řízení policie. Řídící funkcionáři jsou většinou výborní odborníci v oblasti trestního a přestupkového řízení. Také policejní výcvik je vedený na vysoké odborné úrovni. Ale neméně důležitou součástí manažerského řízení je práce s lidmi. Jejich motivace, kariérní růst, způsob odměňování a vzdělávání i v jiných oblastech, než je odborný výcvik. Policisté reprezentují výkonnou moc státu a podle toho by měli umět jednat. Klidně, důstojně a s rozvahou, nevyvolávat zbytečné konflikty, umět poradit.

Z výsledků studia moderního způsobu řízení lidí jednoznačně vyplývá, že kvalitní a motivovaní zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem každé organizace. V první polovině bakalářské práce jsem popsala řadu postupů, jak takové zaměstnance získat a udržet si je. To však dokáže pouze management vzdělaný v oblasti moderní personalistiky. Jde o soubor znalostí z oblasti řízení, komunikace, psychologie, spravedlivého hodnocení a odměňování, podpory vzdělávání a kariérního růstu.

Policii České republiky zcela chybí jakýkoliv systém manažerského vzdělávání řídicích funkcionářů. Důkazem tohoto tvrzení je mimo jiné požadavek Evropské unie na vytvoření strategického dokumentu zaměřeného na oblast řízení lidských zdrojů. Jeho vytvoření je podmínkou pro čerpání prostředků z fondů Evropské unie do roku 2020. Na základě vnějšího tlaku zřídilo v letošním roce policejní prezidium pracovní skupinu, která má za úkol strategii vypracovat. Jde o dlouhodobý záměr, jehož úspěšná realizace je podmíněna stabilním

⁵⁴ Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky

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

⁵⁶ Zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti

politickým prostředím. Na velké systémové změny potřebují řídicí funkcionáři dostatek času a klid na práci. Bohužel, časté střídání funkcionářů ve vrcholových funkcích v posledních deseti letech stabilitu a prostor pro realizaci dlouhodobých záměrů neumožňuje.

Absence jakékoliv strategie personální politiky s sebou přináší mnoho omylů, které ve svém důsledku stojí policii – a tím i daňové poplatníky, obrovské finanční prostředky, které byly zcela neúčelně využity. Příkladem jsou nepromyšlené velké náborové kampaně z minulých let a následné snižování počtu služebních míst v důsledku globální ekonomické krize.

Velký vliv na personální politiku policie má nový služební zákon, který vešel v platnost 1.1.2007.⁵⁷ Je koncipovaný tak, že policisty, kteří jsou po patnácti letech služby na vrcholu svých profesních znalostí a zkušeností, motivuje k odchodu. Důvodem je nastavení výsluhového systému. Policie tím ztrácí kontinuitu předávání profesních zkušeností. Motivačně nepůsobí ani současný způsob služebního hodnocení, na který nenavazuje žádný systém kariérního růstu. To vše má negativní vliv na morálku a loajalitu policistů.

Pokud chce současné vedení Policie České republiky dostát předsevzetím, že vypracuje a zavede do praxe novou, moderní strategii řízení lidí, čeká ho velmi náročný úkol v řádech let. Nestačí jen kriticky zhodnotit současnou praxi a sestavit novou strategii řízení lidských zdrojů podle současných moderních zásad personálního řízení. Jde o celkovou změnu kultury organizace, která má historicky zavedený a ověřený model řízení lidí. Je nutné velmi promyšleně a zodpovědně zvážit všechna rizika a možné důsledky těchto změn. Aby tato strategie měla šanci na úspěšnou realizaci, bude nutné o její potřebnosti přesvědčit manažery v řídicích funkcích. Ti by se s ní měli ztotožnit a zároveň si doplnit vědomosti z oblasti moderního řízení lidí. Tím by měly být položeny základy k personální stabilizaci policie a k efektivnímu, profesionálnímu řízení lidských zdrojů.

⁵⁷ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Resume

The point of the thesis is to compare current trends of human resources planning with management. Object of this study is the Police of Czech Republic, which is the biggest employer in public sector. The study of modern ways of human resources planning shows that quality and motivated employees are the most valuable resource in the organization.

The first part of the thesis is dedicated to description of ways how can be these employees found and especially how to keep them. Only management oriented in field of modern human resources can succeed. Office managers of the Police of the Czech Republic are excellent experts in the field of criminal law especially criminal offense. But training people is important too – their motivation, carrier, bonuses and education.

The Police of the Czech Republic miss training system for office managers. The proof of this statement is that European Union requires a strategic document focused on field of human resources planning. The absence of strategy of personnel policy brings a lot of mistakes. These mistakes cost police, especially taxpayers, a lot of money, which could be effectively allocated. For example: insufficiently planned huge recruitment campaign of recent years. After that police reduced a number of policemen because of economic crisis.

Police of the Czech Republic has made resolution to create and practice new modern strategy of management. This task is pretty difficult and it will take a lot of years. The organization culture needs to be completely changed, but it has strong roots in history. It is necessary to consider all risks and consequences of this change. For successful completion is important to convince office managers that this change is needed. Office managers should be identified whit this change and they need to complete their knowledge in field of modern human resources planning. Then would be open way to personnel stabilization of the Police of the Czech Republic and to efficient and professional human resources planning.

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Přehled devíti typů týmových pracovníků	21
---	----

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Systém hodnocení pracovníků	17
Obr. č. 2: Proces pracovní motivace	19
Obr. č. 3: Věková struktura policistů, kteří v roce 2013 ukončili služební poměr	31
Obr. č. 4: Přehled délky služebního poměru sloužících policistů v roce 2013	32
Obr. č. 5: Přehled dosaženého vzdělání policistů	32

Seznam použité literatury

Monografie

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.
3. BĚLOHLÁVEK, František a KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich, *Management*. 1.vyd., Brno: Computer Press, 2006 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
4. BLAŽEK, Ladislav. *Úvod do teorie řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1999, 136 s. ISBN 80-210-2085-7.
5. HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 256 s. ISBN 978-802-4737-799.
6. JERMÁŘ, Milan. *Změna kultury firmy : podněty, role a přístupy*. Plzeň : EVIDA, 2003 Publikováno ve Sborníku konference Moderní management 2003, 291 s. ISBN 80-86596-15-X.
7. KEBZA, Vladimír a Luděk KOLMAN. *Pracovní výkon a kvalita života při práci*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1754-32.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2003, 291 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H, 2000, 173 s. ISBN 80-860-2265-X.
10. OCHRANA František. a Milan PŮČEK. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. 1. vydání Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011., 248 s., ISBN 978-80-7357-667-7.
11. POSPÍŠIL, Miroslav. *Řešení konfliktů a stresů: manipulace v komunikaci, aneb, jak lépe řešit konflikty, stresy, žít šťastně a odpovědně, posílit svou důstojnost a sebevědomí*. Vyd. 1. Plzeň: [Vlastním nákladem], 2007, 306 s. ISBN 978-809-0352-919.

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

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

Ústavní zákon č. 2/2003 Sb., Listina základních práv a svobod

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

Internetové zdroje

Syndrom vyhoření. [online]. Vitalion. Dostupné z: <http://nemoci.vitalion.cz/syndrom-vyhoreni/>

Ostatní zdroje

Intranet Policie ČR

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

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 4/2009 o provádění služební přípravy příslušníků Policie České republiky

Interní materiál Policie ČR, Microsoft Power Point, *Reforma Policie České republiky*, z 11.5.2009