

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍN**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Brno 2012**

**Bc. Martin Dvořák**

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍN**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Řízení lidských zdrojů Policie České republiky - profesní vzdělávání  
managementu**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí diplomové práce:**

**PhDr. Mgr. Zdeněk ŠIGUT, PhD., MPH**

**Vypracoval:**

**Bc. Martin Dvořák**

**Brno 2012**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „ **ízení lidských zdroj Policie České republiky - profesní vzdávání managementu**“ zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Brně 15. března 2012

.....

Bc. Martin Dvořák

## **Podkování**

Tímto děkuji vedoucímu své diplomové práce panu **PhDr. Mgr. Zdeňku ŠIGUTOVI, PhD., MPH**, za odborné vedení, cenné rady, vstřícný přístup a za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěl podkovat své rodině za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce a které si nesmím věnovat.

# OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>2</b>
<b>1. Celoživotní vzdělávání</b>	<b>5</b>
1.1 Teorie vzdělávání dospělých	5
1.2 Teorie výchovy dospělých	7
1.3 Dílčí závěr	8
<b>2. Řízení lidských zdrojů</b>	<b>10</b>
2.1 Definice řízení lidských zdrojů	10
2.2 Strategie a cíl řízení lidských zdrojů	13
2.3 Lidské zdroje a firemní kultura	16
2.4 Dílčí závěr	18
<b>3. Lidské zdroje Policie České republiky</b>	<b>20</b>
3.1 Příjímání řízení	21
3.2 Služební poměr	23
3.3 Základní odborná příprava	25
3.4 Další odborné vzdělávání	27
3.5 Dílčí závěr	35
<b>4. Reforma vzdělávání Policie České republiky</b>	<b>37</b>
4.1 Vzdělávání policistů - klíč k profesionalitě	39
4.2 Nová systemizace služebních míst	45
4.3 Dílčí závěr	47
<b>5. Empirická část</b>	<b>49</b>
5.1 Použité metody a stanovení hypotéz	49
5.2 Statistické výsledky	50
5.3 Analýza výsledků	52
<b>Závěr</b>	<b>63</b>
<b>Resumé</b>	<b>65</b>
<b>Anotace</b>	<b>66</b>
<b>Literatura a prameny</b>	<b>67</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>72</b>

## Úvod

Tématem této diplomové práce je řízení lidských zdrojů Policie České republiky, se zaměřením na profesní vzdělávání managementu. Se zpracováním tohoto tématu úzce souvisí vzdělávání, přesněji celoživotní vzdělávání policistů. Struktura práce je tak odvislá od teoretického vymezení vzdělávání a výchovy dospělých, kterou se v ní v první kapitole, kde se nejprve teoreticky a na základě studia odborné literatury snažím tyto pojmy, jejich vzájemnou spojitost i rozdílnost, vysvětlit.

Oblast celoživotního vzdělávání, s níž tyto pojmy souvisí, je totiž prioritou profesního i osobního života příslušníka Policie České republiky, což dokládá i Horx<sup>1</sup>, který uvádí, že Evropská komise povýšila celoživotní vzdělávání na jeden z nejvyšších vzdělávacích cílů příštích let. Stejně v kapitole práce je řízení lidských zdrojů, tedy nejprve jeho teoretické vymezení a následně praktické řízení u Policie České republiky (dále jen „PČR“).

*Cílem této diplomové práce je analýza řízení lidských zdrojů PČR a profesního vzdělávání managementu PČR v současné době, kdy PČR řeší vážné personální problémy, spojené s již několikrátou vlnou odchodu policistů do civilu, se snížením objemu finančních prostředků na mzdy policistů atd. Tyto skutečnosti mají totiž zásadní vliv jak na stále velmi početnou skupinu lidí, zastávající pozici příslušníka PČR, tak na skladbu managementu PČR, na jejich fungování, stejně tak i na samotnou kvalitu dalšího profesního vzdělávání.*

*Dále bych chtěla poukázat na programy, které Česká republika využívá v rámci svého členství v Evropské unii (dále jen „EU“) a díky nimž lze obecně odborné i profesní vzdělávání příslušníků PČR kvalitativně i kvantitativně zlepšit. Ale také na fakt, že v současné době nemá PČR ucelenou vizi rozvoje managementu a ani se nezapojuje do mezinárodních projektů a zahraniční spolupráce k rozvoji vzdělávání managementu, kromě jednorázových, úzce profilových mezinárodních akcí.*

*Výústním práce bude sada doporučení, plynoucí z této analýzy a návrhy na zlepšení profesního vzdělávání managementu PČR, na základě zjištěných poznatků a*

---

<sup>1</sup> HORX, M. *Připravte své dítě do života: osm klíčových dovedností - jak je můžete svému dítěti zprostředkovat a jak si je můžete dítěte pomoci osvojit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 36. ISBN 978-80-247-2082-1.

*jejich vyhodnocení, k čemuž mi poslouží nejen teoretické poznatky ze studia odborné literatury, ale také závěry z provedeného výzkumu, kde budu pracovat s názory pracovníků P R. Zajímá mě bude především jejich názor na fungování lidských zdrojů P R, na možnostech jejich rozvoje a vzdělávání, stejně jako názor na management P R a možnosti jeho profesního vzdělávání. Výzkum bude prováděn ve všech vrstvách lidských zdrojů P R, tedy od základních útvarů, až po vrcholný management P R. Domnívám se totiž, že jiný názor (převážně optimistický) má na profesní vzdělávání management P R a jiný pak ostatní vrstvy lidských zdrojů P R.*

*Konkrétním cílem tak nebude pouze konstatování názoru a jeho potvrzení v provedeném šetření, ale zejména využití všech doporučení a poznatků pro praxi, tedy aby i management P R měl možnost s tímto zjištěním pracovat a aby případně mohla tato práce sloužit jako podklad pro zlepšení současného stavu.*

Práci jsem pomyslně rozdělil na dvě části - část teoretickou a teoreticko-praktickou. V první části, jak jsem již naznačil, se věnuji teoretickému základu lidských zdrojů. Úvodní kapitola tak tvoří zpracování tématu celoživotního vzdělávání, vysvětlení pojmu „andragogika“ a s tím související pojmy, jako jsou výchova a vzdělávání dospělých. Do první části této práce patří i druhá kapitola, které se dotýká teoretický obsah pojmu „řízení lidských zdrojů“ a „Firemní kultura“. Uvádím zde všechny důležité aspekty, jako je nutnost personálního plánování, strategického plánování, budování firemní image, identity apod.

Teoreticko-praktickou část uvádí nejrozsáhlejší kapitola této práce - řízení lidských zdrojů Police České republiky. V této části jsem pracoval převážně s legislativními nástroji, nebo oblast lidských zdrojů a P R samotné, je určena zejména zákony a interními akty řízení. Široký rozsah ještě dotvořilo konkrétní představení alespoň těch nejzákladnějších projektů, které P R začala masivně využívat zejména po vstupu České republiky do EU. V navazující kapitole se pak věnuji možnostem profesního vzdělávání managementu P R, zejména v souvislosti s reformou vzdělávání P R, a to u jednotlivých organizačních úrovních, tedy od nejnižších pozic managementu (vedoucí pozice na základních útvarech) až po ty nejvyšší (vedoucí pracovníci Policejního prezidia). V této souvislosti se dotýkám i dopadu úsporných opatření a předkládám například problémy s novou systematizací

služebních míst, která má právě nedostatek finančních prostředků u PR řešit. V závěrečné části stanovuji cíle sociologického výzkumu, provedeného na vybraném pracovišti PR, vyslovuji hypotézy a podrobně se zabývám metodou výzkumu. Ke sběru empirických dat jsem zvolil kvantitativně orientovaný výzkum, prováděný explorativní metodou za využití techniky dotazníku (tento je přídělem práce). Nechybí ani podrobné statistické zpracování a vyhodnocení pomocí vizualizace získaných dat.

Při zpracování diplomové práce jsem metodicky čerpal nejen ze studia odborné literatury (a dalších zdrojů jako například odborné texty, články na internetu apod.) a jejich obsahové analýzy, ale i z vlastních zkušeností, nabytých během více jak dvanácti let ve služebním poměru příslušníka PR a v neposlední řadě také z vlastního sociologického výzkumu.



# 1. Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání zahrnuje všechny formy učení, a to jak prostřednictvím škol a školních zařízení, tak mimo ně - zařízení jednotlivých zaměstnavatelů, soukromých institucí atp. Smyslem je tedy získávat kvalifikaci, znalosti, v domosti a dovednosti v průběhu celého života, nikoli pouze v rámci školní docházky.

Celoživotní vzdělávání úzce souvisí s procesem socializace, kdy se člověk postupně začleňuje do společnosti tak, aby v ní mohl náležitě fungovat. Vzdělávání zde patří k základním aspektům. Čím více se člověk vzdělává v průběhu svého života, tím menší je riziko, že bude eliturnitým socializačním problémem (např. izolace od společnosti, osobní neúspěchy, krachy atd.).

## 1.1 Teorie vzdělávání dospělých

Tato diplomová práce řeší problematiku profesního vzdělávání managementu PR, proto je třeba zmínit otázku vzdělávání dospělých, které představuje část celoživotního vzdělávání a které má svůj vlastní vdecký obor - andragogiku.

Pojem „andragogika“ byl odvozen ze dvou věckých slov, „aner“ (dospělý) a „agogus“ (průvodce nebo vůdce). Knowles (In Malcolm Knowles 1978) definoval andragogiku jako „umění a vědu, jejímž posláním je pomáhat dospělým se učít“.

Brookfield (1986, In Knowles, 1998, s. 105-106) shrnuje, že učení dospělých je: celoživotní, osobní, je součástí normálního lidského vývoje, má vztah k našim zkušenostem, je částečně intuitivní a jde o změn.

Beneš<sup>3</sup> uvádí, že se člověk musel v d sledku vnějších a vnitřních faktorů učet a reagovat na změnu po celou dobu lidské existence. Samotné pedagogické myšlení se ale začalo vyvíjet až v antickém věku, a sice jako součást filozofie a politiky.

---

<sup>2</sup> NAPPER, R., NEWTON, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 20. ISBN 978-80-247-2915-2.

<sup>3</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 13. ISBN 978-80-247-2580-2.

Mohlo by se zdát, že andragogika je pevně ukotvená v dané disciplíně, že má jednoznačný obsah a cíl (vzdělávání a výchova dospělých), ale není tomu tak. Jak uvádí Palán<sup>4</sup>, nejedná se o disciplínu jednoznačnou. Stále totiž existuje řada názorů na její místo v systému vzdělání, na její obsah atd. Dále, že andragogika je v současnosti živou, tedy v současnosti, která se vyvíjí a nalézá své významné postavení nejen v sobě sama, ale i v dalších oblastech humanitních a antropologických. Za problém andragogiky považuje fakt, že vzhledem k ostatním humanitním vědám, které jsou v současnosti ovládnuty, je andragogika v současnosti pro společnost, tedy v současnosti, která má společnost sloužit a pomáhat při řešení některých životních situací.

Na obsah pojmu i obsah andragogiky, jako v dané disciplíně, nejsou dosud názory sjednoceny. A bývá v současnosti chápána jako synonymum pojmu vzdělávání dospělých, ev. jako v současnosti o vzdělávání dospělých. Lidé (Hanselmannova „sociální andragogika“, holandské pojetí jako teorie a praxe jednání lidí /pochoiteln s terminologickými sledky/ nebo olomoucké pojetí integrální andragogiky jako teorie a praxe vedení lidí a péče o ně) v širším pojetí, v němž vzdělávání dospělých je pouze jedním aspektem.<sup>5</sup>

Na straně jedné tedy hovoříme o „vedení lidí“ na straně druhé o jejich vzdělávání. Obecně se otázka vedení lidí orientuje spíše do prostředí firem, kde je jeho úspěšné zvládnutí ústřední otázkou firemního úspěchu.<sup>6</sup>

Plamínek<sup>7</sup> v souvislosti s firemní úspěšností hovoří o „pyramidě vitality“, kde popisuje jednotlivé úseky cesty za úspěchem, mj. i dynamiku, v níž by měla být pozornost věnována také jednotlivým - tedy jejich správnému vedení. Vzdělávání dospělých pak definuje jako záměrné, organizované učení, které je výsledkem v doměho úsilí vzdělávatele, kdy ambice v rámci vzdělávání mohou spočívat v předání znalostí, ve vzniku dovedností nebo v iniciaci i fixaci návyků.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: VŠ J.A. Komenského, 2003. s. 7.

<sup>5</sup> PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: VŠ J.A. Komenského, 2003. s. 7 a 8.

<sup>6</sup> FAERBER, Y., STÖWE, CH. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. [Přel. Michala Z.] 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 9. ISBN 978-80-247-2009-8.

<sup>7</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, tým a firem*. 3. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 16. ISBN 978-80-247-2448-5.

<sup>8</sup> PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 35 a 36. ISBN 978-80-247-3235-0.

## 1.2 Teorie výchovy dospělých

Výchovu dospělých Beneš<sup>9</sup> definuje jako intencionální (záměrné, cílev domé a plánovitě) ovlivování vychovávaného. Jejím úelem je změna dispozic k jednání a chování v souladu s n jakým cílem (hodnotami, normami). Dle jeho názoru se aktivní výchova začala prosazovat již v době renesance a humanizmu (13. až 16. století), a to z následujících důvodů:

- vidění člověka a jeho světa jako produktu vlastní činnosti, což je předpokladem výchovy,
- potřebující diferenciace mezi duchovními a učenými znalostmi, tedy mezi vírou a vědou, nejde již jen o zprostředkování světového názoru, ale i o fundovaných znalostí (kvalifikaci, kompetenci),
- chápání výchovy jako samostatné cesty předávání kultury; výchova se osamostatňuje a působí v oblasti, kde dříve dominovaly náboženství, tradice a zvyky.

Důležitost výchovy dospělých vystihuje Kasíková<sup>10</sup>, která tvrdí, že v první řadě je třeba utvářet život dospělých, kteří jsou skutečně lidé, z nichž vyrůstají nové generace. Výchova budoucích generací přes veškerou složitost není zdaleka takovým problémem jako výchova dospělých. Dále uvádí, že kdo není ochoten a schopen jít dlouhou cestou celoživotního sebevzdělávání, hledání, pochybování o sobě samém, projasování, vyhledávání a objevování důvodů a argumentů, kdo není schopen sledovat vývoj svého oboru a kultivovat svůj životní obzor, kdo chce prostě a jednoduše žít klidný a usazený život, nebude ve svém oboru úspěšný.

A když se v souvislosti s andragogikou hovoří jako o synonymu pojmu vzdělávání dospělých, nelze výchovu dospělých opomenout. Je zřejmé, že předpokladem pro vzdělávání dospělých musí být jejich řádná výchova.

<sup>9</sup> BENEŠ, M. *Andragogika* Vyd. 1 – PRAHA: Grada, 2008. s. 15. ISBN 978-80-247-2580-2.

<sup>10</sup> VALÍŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H. a kol. *Pedagogika pro učitele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 36. ISBN 978-80-247-1734-0.

Na stejnou úroveň základní vzdělávání i výchovu Palán<sup>11</sup>, který vymezil tyto tři základní pojmy andragogiky:

Tab. 1 Základní pojmy andragogiky

<b>DOSPĚLÝ</b>	<b>VÝCHOVA</b>	<b>VZDĚLÁVÁNÍ</b>
----------------	----------------	-------------------

Zdroj: viz<sup>11</sup>

Zároveň však uvádí, že:

- termín (výchova) je často užíván jako synonymní s pojmem vzdělávání nebo je tomuto pojmu nadřazen i podřazen. František Drtina: „Výchova je formativní proces, jehož výsledkem je vzdělání“. Johann Friedrich Herbart: „Nemám žádného pojmu o výchově bez vyučování, jako neuznávám žádného vyučování, které nevychovává“.

V duchu nejednoznačnosti celé andragogiky pak dodává, že názory na výchovu dospělých jsou rozporné a někdy dokonce tvrdí, že vychovávat dospělého je absurdní.<sup>12</sup>

### 1.3 Dílčí závěr

Celoživotní vzdělávání je v České republice stále možná chápáno jako něco navíc, něco, co nastupuje až v momentě, kdy o něco jde (povýšení, vyšší finanční ohodnocení atd.). Společnost Donath-Burson-Marsteller, která v roce 2009 prováděla v České republice (ve spolupráci s Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR a společností Factum Invenio) průzkum<sup>13</sup> k vzdělávání dospělých, aby segmentu celoživotního vzdělávání, zjistila, že jak laická, tak odborná veřejnost vnímá vzdělávání v dospělosti jako dležitější, nicméně odborná část upozorňuje na to, že této problematice je v nově mnohem méně pozornosti než v zahraničí (v dnešní době se navíc negativně projevuje ekonomická recese) a laická část veřejnosti pak hovoří o dležitější

<sup>11</sup> PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: VŠ J.A. Komenského, 2003. s. 8.

<sup>12</sup> PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: VŠ J.A. Komenského, 2003. s. 10.

<sup>13</sup> Donath-Burson-Marsteller. *Vzdělávání dospělých v ČR*. [online]. [cit. 2012-11-28]. Dostupné z: <http://www.dbm.cz/pruzkumy/127-vzdelavani-dospelych-v-cr/>.

hodnot v profesním a společenském uplatnění, s čímž však kontrastuje nízká ochota lidí se samostatně zapojit do dalšího vzdělávání.

Česká republika, jako členský stát EU, uplatňuje strategii EU v oblasti celoživotního vzdělávání (Doporučení Evropského parlamentu a Rady EU 2006/962/ES o klíčových schopnostech pro celoživotní učení) pro období 2007-2013, jež klade velký důraz na proces celoživotního vzdělávání, které by mělo sehrávat důležitou roli nejen při zvyšování konkurenceschopnosti a vyšší flexibility na trzích práce, ale také při řešení problémů aktivního občanství a osobního rozvoje jednotlivce.<sup>14</sup>

A tak i přesto, že je celoživotní vzdělávání celou společností chápáno jako investice do lidských zdrojů a podpora získávání nově se objevujících znalostí v průběhu života atp.<sup>15</sup>, narážíme stále na překážky u tohoto základního andragogického pojmu - dospělý, vyjádřené nejlépe v odpovědích respondentů<sup>16</sup>:

„Pro mě je to (vzdělávání) někdy nutné zlo. Kdo chodil z vás rád do školy. Asi nikdo. Učili nás samé kraviny.“

„Na rozdíl od civilizované Evropy si zatím o významu vzdělávání dospělých dokážeme hezky povídat, vlastní realizace doposud poněkud vázne.“<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> KÖNIG, P. a kol. *Rozpočet a politiky Evropské unie, Půležitost pro zmenu*. 2. vyd. Praha: C H Beck, 2009. s. 122. ISBN 978-80-7400-011-9.

<sup>15</sup> Tamtéž.

<sup>16</sup> Donath-Burson-Marsteller. *Vzdělávání dospělých v ČR*. [online]. [cit. 2012-11-28]. Dostupné z: <http://www.dbm.cz/pruzkumy/127-vzdelavani-dospelych-v-cr>.

<sup>17</sup> Tamtéž, s. 1.

## 2. řízení lidských zdroj

Dle Armstronga<sup>18</sup> termíny „ řízení lidských zdroj “ a „lidské zdroje“ do zna né míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu ozna ení proces týkajících se řízení lidí v organizacích. Ulrich<sup>19</sup> hovo í o nutnosti zm ny konceptu personálního řízení pro všechny organizace, které cht jí být úsp šné a v této souvislosti charakterizuje vývoj v pojetí personální práce od administrativního, p es transak ní až po transforma ní (p ináší výsledky). S tím souvisí i model ty rolí personalist , které zde p edstavil: partner pro strategické řízení, expert pro administrativní řízení, tutor pro řízení vztahu k pracovník m a iniciátor zm ny podnikové kultury.

řízení lidských zdroj (dále jen „ LZ“) je tedy proces, který se stále vyvíjí a jeho úsp šné zvládnutí je nezbytným p edpokladem správného fungování jakékoli organizace, a to jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru.

### 2.1 Definice řízení lidských zdroj

LZ definuje Palán<sup>20</sup> jako oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich p ipraveností pro ešení cíl organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvo ení podmínek pro uspokojování pot eb podniku i jednotlivce. Lidské zdroje se tak postupn stávají silným nástrojem každé organizace, což si v tšina z nich již uv domila, nebo mnohdy jsou práv lidské zdroje tím nejcenn jším, co mají, což platí zejména v dnešní dob . Ješt v roce 1997 hovo í Koubek<sup>21</sup> o LZ jako o „novém názvu“ a „nové koncepci personalistiky“, vyjad ující její „nové postavení“ v systému řízení organizace. Samotné LZ pak chápe jako: „tu ást podnikového řízení, která se zam uje na vše, co se týká lov ka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho inností, výsledk jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a

<sup>18</sup> ARMSTRONG, M. *řízení lidských zdroj – Nejnov jší trendy a postupy*. [P el. Koubek J.] 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>19</sup> ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdroj*. [P el. Koubek J.] 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 8.

<sup>20</sup> PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje: výchova, vzd lávání, pé e, řízení*. Praha: Academia, 2002. s. 186 - 187. ISBN 80-200-0950-1.

<sup>21</sup> KOUBEK, M. *řízení lidských zdroj – Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 9. ISBN 80-85943-51-4.

spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“.<sup>22</sup>

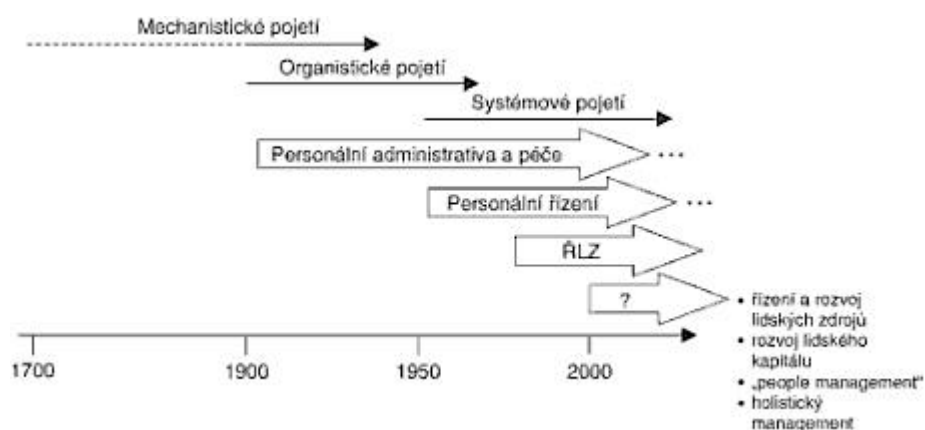
LZ není však nic nového, nebo již někdy v průběhu 50. a 60. let se ve vyspělém zahraničí začala formovat souasná koncepce personální práce, označovaná jako „řízení lidských zdrojů“.<sup>23</sup>

Personální práce má ještě delší historii, nebo její počátky bychom našli již v období průmyslových revolucí. Nicméně v domá a cílená snaha o využití práce lidí jako potenciálu růstu produktivity a efektivity podnik je nejvíce spojena s obdobím zhruba od (10.) 20. let 20. století. Obecně přijímanou etapizací vývoje řízení lidí ve formálních organizacích je členění na období:

- a) personální administrativy a péče o pracovníky,
- b) personálního řízení na úrovni operativy,
- c) personálního řízení na strategické úrovni (spojovaného nejčastěji s LZ).<sup>24</sup>

Pro lepší představu o průběhu jednotlivých etap rozvoje personální práce pak Tureckiová<sup>25</sup> udává níže uvedené schematické vyjádření (obr. 1).

Obr. 1 Historický vývoj pojetí personální práce a řízení v organizacích



Zdroj: viz<sup>24</sup>

<sup>22</sup> KOUBEK, M. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 11. ISBN 80-85943-51-4.

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 13.

<sup>24</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 42 a 43. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 43.

V souvislosti chápeme LZ také jako:

„Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Storey (1989) se domnívá, že LZ lze považovat za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie. Uvádí pak tyto aspekty, které tvoří smysluplnou verzi LZ:

- a) zvláštní, specifická konstelace představení a předpokladů;
- b) strategické podmínky poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
- c) ústřední role liniových manažerů;
- d) spoléhání na soustavu faktorů k formování zaměstnaneckých vztahů.“<sup>26</sup>

Že LZ není záležitostí pouze personálních oddělení, útvarů a dalších částí organizací, kteří se touto problematikou zabývají, naznačil Kleibl a kol.<sup>27</sup>, když za cíl LZ označil jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). Obdobně pojednává i Koubek<sup>28</sup> - nejnovější pojetí LZ v sobě zahrnuje nejen strategické aspekty, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. Personální práce v novém pojetí přestává být záležitostí personalistů samotných, ale stává se integrální součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka.

Je třeba, že dále Koubek hovoří o *novějším pojetí LZ* jako o integrální součásti každodenní práce vedoucího pracovníka, samotné „přeorientování“ LZ na vedoucí pracovníky (manažery) představuje již „Harvardský model“ – viz. obr. 2, o němž Armstrong<sup>29</sup> soudí, že má na teorii a praxi LZ významný vliv, a to zejména svým důrazem na skutečnost, že LZ se spíše týká všech manažerů než jen personálního útvaru a personalistů.

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. Koubek J.] 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

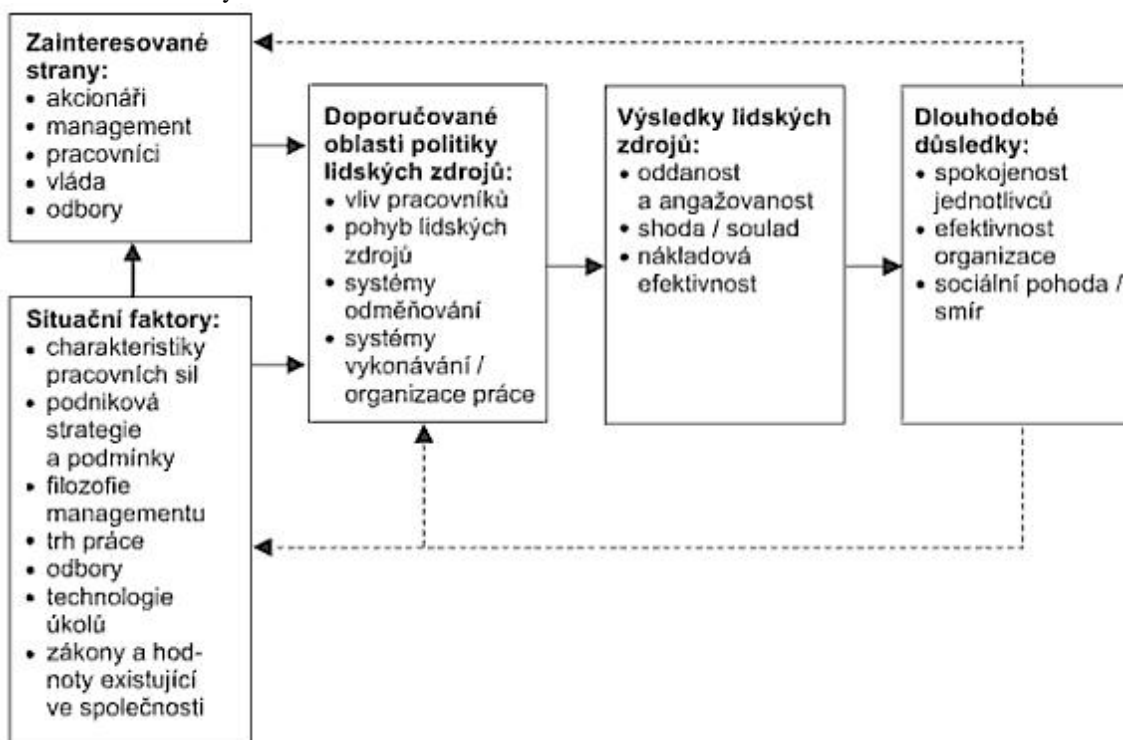
<sup>27</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001. s. 5. ISBN 80-7179-389-2.

<sup>28</sup> KOUBEK, M. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 13 a 14. ISBN 80-85943-51-4.

<sup>29</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. Koubek J.] 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 30. ISBN 978-80-247-1407-3.



Obr. 2 Harvardský model LZ



Zdroj: Beer a kol., 1984.

## 2.2 Strategie a cíle řízení lidských zdroj

„Strategie LZ vymezuje záměry organizace, co by měla udělat a změnit v managementu lidských zdroj, aby dosáhla svých cíl. Strategie lidských zdroj jsou formulovány ve vazbě na strategii organizace, a proto jsou někdy považovány za strategie druhého řídícího údu.“<sup>30</sup>

„Významnou charakteristikou definice LZ je to, že je strategické. Tato charakteristika je vyjádřena pojetím strategického LZ- integrovaným přístupem k vytváření strategií lidských zdroj (personálních strategií), které umožní organizacím plnit jejich cíle. Strategii definovali Johnson a Scholes (1993) jako dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje

<sup>30</sup> DVO ÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdroj*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. s. 115. ISBN 978-80-7179-893-4.

své zdroje svému m nícímu se prost edí a zejména svým trh m, zákazník m a klient m, aby naplnila o ekávání všech zainteresovaných stran“.<sup>31</sup>

Dedouchová<sup>32</sup> spojuje strategii LZ s poznáním, že bez správných lidí na správném míst neexistuje žádná strategie a hovo í o tzv. rozvoji strategie LZ s dv ma základními cíli:

- ídit lidské zdroje podniku tak, aby zam stnanci byli co nejlépe využiti a bylo dosaženo co nejvyšší produktivity.
- Dosáhnout souladu mezi zájmy lidí a podniku z krátkodobého i z dlouhodobého hlediska.

Pokud tedy hovo íme o nutnosti personální strategie v souvislosti s dosažením cíl organizace, nesmíme opomenout nástroj, jak ji dosáhnout. Koubek<sup>33</sup> za nástroj strategického ízení lidských zdroj udává strategické (dlouhodobé) personální plánování.

Zárove však nastínil pozitivní i negativní faktory, které determinují do zna né míry formulaci podnikové filozofie (uplatn ní strategického p ístupu, tj. takového, v n mž jsou strategie integrovány do strategie podniku<sup>34</sup>) - popula ní vývoj, tedy reprodukce pracovních zdroj a pracovních sil, rozmíst ní obyvatelstva (osídlení), jeho residen ní preference a prostorová mobilita a s tím související situace na trhu práce.

Za další faktory ozna uje také povahu práce v podniku, stávající množství a strukturu (p edevším profesn -kvalifika ní) zam stnanc , jejich pracovní chování, produktivitu práce, mobilitu, flexibilitu apod. - všechny tyto skute nosti determinují tedy cíle, kterých chce organizace dosáhnout.

Organizace, která sice má tzv. na papí e svou podnikovou strategii rozvoje lidských zdroj , musí, krom výše nastínil ných negativních i pozitivních faktor , akceptovat zárove vlastní (ne)schopnost této strategie dosáhnout.

---

<sup>31</sup> ARMSTRONG, M. *ízení lidských zdroj – Nejnov jší trendy a postupy*. [P el. Koubek J.] 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 115. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>32</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. s. 45. ISBN 978-80-717-9603-9.

<sup>33</sup> KOUBEK, M. *ízení lidských zdroj – Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 23 a 24. ISBN 80-85943-51-4.

<sup>34</sup> VODÁK, J., KUCHAR ÍKOVÁ, A. *Efektivní vzd lávání zam stnanc* . 2. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 41. ISBN 978-80-247-3651-8.

„Formulace strategie bez její realizace: nesplněné sliby“<sup>35</sup>

Ulrich dále udává jako jeden ze tří úkolů formulování strategie (první úkol - jasné stanovení budoucího směřování; druhý úkol - rozdělování a přidělování zdrojů) vyslovení slibů, které odrážejí závazek definovaný během diskuzí o formulování strategie. Tyto sliby se týkají slibů pro pracovníky (pracovní záležitosti), pro zákazníky (produkty) a pro investory (ziskovost). Za uskutečnění těchto slibů považuje soulad organizačních postupů se strategií. Zároveň však zmiňuje, že příliš často je formulováno více strategií, než se pak uskuteční, což má za následek právě nesplnění daných slibů.

„Eastman Kodak Company - změna kultury společnosti“<sup>36</sup>

Názornou ukázkou strategického řízení lidských zdrojů představuje Ulrich<sup>37</sup> v podání společnosti Eastman Kodak Company, kde se v roce 1994 stal generálním editorem George Fisher, jenž si dal za cíl nejen změnu výkonu, ale i kulturu společnosti.

Tuto příležitost si tak, aby v plné míře v sobě spojovala potenciálních hodnot organizace :

- respektování jednotlivce
- nekompromisní estnost
- důvěra
- důvěryhodnost a soustavné zlepšování reprodukce pracovníků

---

<sup>35</sup> ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. [Přel. Koubek J.] 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 202.

<sup>36</sup> Tamtéž, str. 203.

<sup>37</sup> Tamtéž, str. 203 až 204.

## 2.3 Lidské zdroje a firemní kultura

Jak je na uvedeném příkladu společnosti Kodak patrné, strategie a cíle LZ velmi úzce souvisí s podnikovou nebo-li firemní kulturou. Dedouchová<sup>38</sup> také hovoří o jednom z cílů jako o co nejlepším využití zaměstnanců. Není-li však firemní kultura managementem řádně vybudována, dochází právě k nedostatečnému využití lidských zdrojů, a proto je význam firemní kultury v podnikové sféře nezastupitelný.

„Strategie je s podnikovou kulturou spjata z několika důvodů :

- jedna bez druhé se neobejde a navzájem se posilují,
- na obě se často zapomíná a přesto stojí vždy v pozadí všeho druhého,
- obě mají dlouhodobý charakter; jejich změna není jednoduchá...,
- mají shodné faktory, které se ovlivňují (poloha, politický systém...apod.),
- jedna podmiňuje proces utváření a realizace změny druhé,
- cílevědomě utváření obou je v zájmu každého podniku.“<sup>39</sup>

Šigut<sup>40</sup> také pokládá strategii za jeden z determinantů, utvářejících podnikovou kulturu - viz. obr. 3.

Obr. 3 Determinanty vzniku podnikové kultury



Zdroj: Šigut, 2004.

<sup>38</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. s. 13. ISBN 978-80-717-9603-9.

<sup>39</sup> Tamtéž, str. 14.

<sup>40</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. s. 13. ISBN 80-7357-046-7.

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníku, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“<sup>41</sup>

„Podniková kultura představuje jedinečný fenomén, který spoluvytváří image podnikatelského subjektu, jinými slovy, podniková kultura se podílí nejen na tom, co daný subjekt produkuje (zboží, službu), ale především jak, jakým způsobem.“<sup>42</sup>

Důležitost firemní kultury a lidských zdrojů pro organizaci, shrnuje Kotler<sup>43</sup>, který její úspěšnost vidí v souladu lidských zdrojů, organizační struktury, systému rozhodování a odměňování a podnikové kultury do jediného soudržného programu inováce, který bude podporovat její strategii. Toto podmínkou je tím, že společnost má na všech úrovních pracovníky s potřebnou kvalifikací, motivací a charakterovými vlastnostmi.

Lze tedy vybudovat firemní kulturu s kýmkoliv, resp. s „neodpovídajícími“ lidskými zdroji?

Ano, nebo jak uvádí Schelle a kol.<sup>44</sup>, kolik je organizací, tolik je i firemních kultur a jak dále zmiňuje, ne vždy jde o odpovídající kulturní úroveň :

„Podnikatelské subjekty si často firemní kulturu zaměňují za honosné budovy, exkluzivní automobily..atd., což je z hlediska dosahování dlouhodobějších zisků málo. V tomto směru je třeba si osvojit myšlenku, že firemní kulturu tvoří především lidé a to počinaje vlastníkem a končí vrátným, t.j. všichni bez rozdílu“.

---

<sup>41</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. s. 9. ISBN 80-7357-046-7.

<sup>42</sup> SCHELLE, K., JANOTOVÁ, H., SCHELLEOVÁ, I. *Berufsethik*. 1. vyd. GRIN Verlag, 2010. s. 30. ISBN 978-3-640-66019-3.

<sup>43</sup> KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. [Přel. Langerová J. a Nový V.] 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 116. ISBN 80-247-1545-7.

<sup>44</sup> SCHELLE, K., JANOTOVÁ, H., SCHELLEOVÁ, I. *Berufsethik*. 1. vyd. GRIN Verlag, 2010. s. 30. ISBN 978-3-640-66019-3.

## 2.4 Díl í záv r

Je nad vší pochybnost, že lidské zdroje, nebo jak také literatura uvádí, lidský kapitál („Termín lidský kapitál je novotvar, který se v teorii LZ začal objevovat teprve nedávno, tebaže byl poprvé užit na začátku šedesátých let 20.století. A záhy se z něj stal poměrně populární, oblíbený a módní pojem“<sup>45</sup>) jsou mnohdy tím nejcennějším, co organizace (a už v soukromém nebo ve státním sektoru) má. Tento fakt, taktěž mnohokrát zmíněný odbornou literaturou, vystihuje rovněž i posun výrazu „lidské zdroje“ k „lidskému kapitálu“, nebo jak dále Koubek uvádí<sup>46</sup>, došlo k jakémusi posunu k pohledu na lidské zdroje, coby nákladovou položku organizace k pohledu na aktivum, jmenovitě i nejvyšší bohatství organizace, jehož hodnotu je teba zvyšovat (např. investicemi do vzdělávání a rozvoje pracovníků).

V této kapitole jsem se zabýval především teoretickými aspekty LZ, kdy jsem poukázal zejména na důležitost existence strategie LZ, coby nezbytného podkladu pro zkoumání efektivity podnikových personálních činností tak, jak o tom hovoří například Halík<sup>47</sup>. Bohužel, stále se dnes můžeme setkat s tím, že zmíněná strategie je organizacemi chápána až jako jakýsi „poddruh“ podnikových strategií. Není bu zpracována v bec, případně pouze dotváří nutný výčet všech dalších plánů a vizí organizace, což má za následek neefektivní LZ, potažmo snížení konkurenceschopnosti, produktivity práce...atp.

Za důležitou součást LZ můžeme považovat budování odpovídající firemní kultury, s čímž úzce souvisí i budování firemní image, tedy to, jak je organizace vnímána navenek, jak ji vidí a vnímá okolí (Halík<sup>47</sup>). Firemní kulturu můžeme vnímat jako nutnou součást (Dedouchová<sup>38</sup>) i jako nutný determinant strategie LZ (Šigut<sup>40</sup>), nicméně můžeme „stát“ i samostatnou, stranou strategií, v podstatě LZ. Napadá mě například organizace s malým počtem zaměstnanců (max. 10), kde ani není tak podstatná strategie i odpovídající LZ, ale nesmíme důležitá je firemní kultura a s ní související

---

<sup>45</sup> KOUBEK, M. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 206. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>46</sup> Tamtéž.

<sup>47</sup> HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 225. ISBN 978-80-247-2475-1.

firemní image. V této souvislosti mohu uvést jako příklad tzv. rodinné podniky, kde odpadá problém s fluktuací zaměstnanců, neochota na sobě pracovat...atd. Důležitější je to, jak je takový podnik chápán navenek, tedy u svých odběratelů, zákazníků, případně u své konkurence. Zde se již ale dostáváme sice k podobnému, ale přece jen o něco odlišnému pojmu - firemní identita („corporate identity - cílem je profilace firmy směrem k vlastním zaměstnancům i navenek k relevantním cílovým i vztahovým skupinám“), což je obecně vnímáno jako to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je ve stejném obrazem této identity.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 17. ISBN 978-80-247-2790-5.

### 3. Lidské zdroje Policie České republiky

Tuto kapitolu začnu tím, že předně rozliším dvě období - dobu před vstupem do EU a po vstupu do EU (1. květen 2004). Zabývat se budu především obdobím od vstupu do EU, tedy přibližně od roku 2004 do současnosti, neboť právě v tomto období prošla Policie České republiky (dále jen „PČR“) rozsáhlými změnami, jenž mají zásadní vliv na její lidské zdroje.

Česká společnost má stále zkrácenou představu o tom, kdo představuje lidské zdroje PČR. Její vnímání je totiž zaměřeno pouze na uniformované policisty, podle nichž posléze provádí i celková hodnocení PČR. Na úvod je tedy třeba poznamenat, že úkoly policie dle § 4 odst. 1 zákona č. 273/2008 Sb. ze dne 17. srpence 2008 o Policii České republiky (dále jen „zákon o PČR“, dostupný také na <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>) vykonávají:

1. příslušníci policie (dále jen „policisté“),
2. zaměstnanci zařazení v policii (dále jen „zaměstnanci policie“).<sup>49</sup>

Výše uvedená společenská zkrácenost je patrně důsledkem toho, že předchozí právní úprava<sup>50</sup>, účinná do 31. 12. 2008, podobné paragrafové znění neuváděla, tedy nebylo přesně vymezeno, kdo plní úkoly PČR. Pouze interní akty řízení pak delegovaly jednotlivé úkoly mezi policisty a zaměstnance policie.

Rozdíl mezi oběma skupinami lidských zdrojů PČR je patrný pouze v právní úpravě zaměstnaneckého vztahu, kdy pro policisty platí výhradně zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (dále jen „zákon o služebním poměru“) a vztahy zaměstnanců policie pak upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Jiné rozdíly mezi oběma skupinami neexistují, naopak, obě skupiny jsou předem těmi LZ PČR.

Dále se však v této práci budu vnovat zejména těmi lidskými zdroji PČR, jenž jsou představované samotnými příslušníky policie, tedy policisty.

<sup>49</sup> Sbírka zákonů, částka 91, zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, 2008. s. 4086.

<sup>50</sup> Sbírka zákonů, částka 51, zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, 1991. s. 1180.



### 3.1 P íjmací ízení

Již jsem uvedl, že úkoly P R plní policisté a zam stnanci policie. Kdo se chce stát policistou, musí projít pom rn obtížným p íjmacím ízením. P edn však musí spl ovat základní podmínky, stanovené v zákon o služebním pom ru, konkrétn v § 13, kde se mj. uvádí, že:

„Do služebního pom ru m že být p íjat státní ob an eské republiky, který

- a) o p íjetí písemn požádá,
- b) je starší 18. let,
- c) je bezúhonný,
- d) spl uje stupe vzd lání stanovený pro služební místo, na které má být ustanoven,
- e) je zdravotn , osobnostn a fyzicky zp sobilý k výkonu služby“.<sup>51</sup>

Tímto je tedy již p edem „vylou en“ každý, kdo je mj. mladší 18. let nebo není fyzicky zp sobilý k výkonu služby. Je zde tedy patrná snaha P R vyprofilovat ideální kandidáty na místo policisty a nejde pouze o odbornost (vzd lání) a osobnostní charakteristiky (v k, fyzická zdatnost), což je vzhledem k pozici, jako má uchaze p ípadn zastávat, naprosto nezbytné.

„Získání zam stnanc a forma náboru se odvíjí od identifikace nejlepších zdroj potencionálních uchaze .“<sup>52</sup>

Každý, kdo spl uje náro né podmínky stanovené zákonem o služebním pom ru a m že se tedy za ít ucházet o místo policisty, musí u ínit první krok, tedy doru it P R žádost ob ana o p íjetí do služebního pom ru k bezpe nostnímu sboru. Zajímavostí je, že není rozhodující, zda organizace, tedy P R, p íjímá nové policisty, í nikoli. Tento

<sup>51</sup> Sbírka zákon , ástka 121, zákon . 361/2003 Sb., o služebním pom ru p íslušníku bezpe nostních sbor , 2003. s. 5854.

<sup>52</sup> D DINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organiza ní chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 227. ISBN 80-247-1300-4.

první krok musí, resp. může uinit kdykoliv. Jak uvádí § 16 zákona o služebním poměru, je doručení žádosti oběma zahájeno přijímací řízením. Paradoxně hned následující v téhož paragrafu zahájení zároveň popírá - „V případě, že v bezpečnostním sboru není volné služební místo, přijímací řízení se nezahájí“.<sup>53</sup>

V praxi dochází k tomu, že písemná žádost je předána příslušným personálním útvarům zaregistrována, založena a v momentě, kdy je rozhodnutím služebního funkcionáře s personální pravomocí<sup>54</sup> umožněn nábor nových uchazečů, postupuje se dle posloupnosti doručení písemných žádostí a ti uchazeči jsou následně osloveni a pozváni k výběrovému řízení.

Specifikace výběrového řízení není v zákoně o služebním poměru uvedena, upravuje jí vždy konkrétní „vnitřní /interní/ předpisy“ (tyto předpisy mají normativní charakter, obsahují povinnosti a oprávnění, nejsou však právními předpisy, poněvadž nesplňují formální a některé materiální znaky právních předpisů<sup>55</sup> - dále jen „IA“). Obecně mantinely tohoto řízení vymezuje zákon o služebním poměru v § 15 - odstavci

- zdravotní (posouzení zdravotního stavu oběma a prohlídka registrujícím lékařem),
- osobnostní (posouzení psychického stavu formou psychologického vyšetření) a
- fyzické způsobilosti (posouzení fyzické zdatnosti formou úvahy cvičení a sestav).

Na konci úspěšného přijímacího řízení je oběma o výsledku vždy písemně vyrozuměn (viz. § 16 odst. 2 zákona o služebním poměru) a zároveň je povinností bezpečnostního sboru písemně seznámit oběma před jeho přijetím do služebního poměru mj. s textem služebního slibu, předpokládaným vznikem služebního poměru, druhem poměru a dobou jeho trvání, výší služebního příjmu...atd. (viz. § 16 odst. 3 zákona o služebním poměru).

<sup>53</sup> Sbírka zákonů, částka 121, zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, 2003. s. 5855.

<sup>54</sup> Personální pravomoc má každý policejní ředitel příslušného Krajského úřadu policie ČR.

<sup>55</sup> ŠÍŇ, Z. *Tvorba práva: pravidla, metodika, technika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. s. 24. ISBN 978-80-7400-162-8.

### 3.2 Služební poměr

Vznik služebního poměru se zakládá rozhodnutím ředitele příslušného Krajského ředitelství (písemná forma) a obsahuje výrok mj. o dni vzniku služebního poměru, dni nástupu k výkonu služby, složkách služebního poměru - viz. § 17 zákona o služebním poměru. Důležitým aktem, který se váže ke vzniku služebního poměru, je složení služebního slibu:

„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky.“<sup>56</sup>

Každý občan, který odmítne tento slib podepsat, tedy neztotožní se s jeho myšlenkou, není k přijetí služebního poměru nezpůsobilý. V opačném případě je občan označován již za „příslušníka“ a po přijetí do služebního poměru následuje ustanovení na služební místo, je mu stanovena služební hodnost a následují další, zejména administrativní procesy, které jsou s nástupem nového příslušníka spojeny.

Současná právní úprava (zákon o služebním poměru) stanovila dva druhy služebního poměru:

- na dobu určitou a
- na dobu neurčitou.

Každý nově nastupující policista je zařazen do služebního poměru na dobu určitou po dobu tří let. Poté, splní-li podmínky (odpovídající služební hodnocení a uplynutí doby služebního poměru na dobu určitou - viz. § 11 zákona o služebním poměru) a složí-li služební zkoušku<sup>57</sup>, je policista automaticky, nadřízeným služebním funkcionářem s personální pravomocí, zařazen do služebního poměru na dobu neurčitou.

<sup>56</sup> Sbírnka zákonů, částka 121, zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, 2003, s. 5856.

<sup>57</sup> viz. § 12 zákona o služebním poměru a nařízení vlády č. 506/2004 Sb. - „Služební zkouška je důležitou součástí vzdělávacího procesu v bezpečnostním sboru. Slouží ke kontrole kvality a provádění v domácnosti, praktické návyky, zručnost a způsobilost ústřední odborného vzdělávání, jejich schopnost tvořivě uplatnit teoretické poznatky při řešení praktických úkolů.“

Zákon o služebním poměru dále upravuje nejen vznik, ale také

- změnu služebního poměru -
  - obsazování volných služebních míst (např. výběrové řízení),
  - převvedení na jiné služební místo (např. ve stejné služební hodnosti),
  - záloha (druhy záloh: jiné - např. zahraniční mise; zvláštní - např. příslušník zpravodajské služby; pro předchodně nezařazené - např. zrušení dosavadního služebního místa; neplacené - např. mateřská dovolená),
  - další změny služebního poměru (např. služební cesta, studijní pobyt),
- skončení služebního poměru -
  - uplynutím doby určité (v případě nesložení služební zkoušky),
  - propuštěním (např. pravomocné odsouzení pro úmyslný trestný čin),
  - úmrtím nebo prohlášením za mrtvého,
  - dnem 31. prosince kalendářního roku, v němž příslušník dovršil veku 65 let.

Každý policista má tak předepsáno, za jakých podmínek může být propuštěn, i přezázen na jinou pozici. Právě tento legislativní nástroj je důležitý v mnoha soudních sporech mezi samotnými policisty a Policií ČR (např. v případě nezákonného propuštění).

Jak uvedeno, propuštění musí být každý policista, který dosáhl veku 65. let, bez ohledu na to, jestli jde o schopného, i stále ještě zdravotně způsobilého policistu. Zákon o služebním poměru v § 16 odst. 4 uvádí, za jakých podmínek nelze přijmout oběť do služebního poměru a jako první důvod uvádí „věk“. Zákonodárci se proti nařzení z možné věkové diskriminace pojistili tím, že do téhož odstavce vtělili ustanovení o „výjimce v případě, které stanovuje tento zákon“<sup>58</sup>, přičemž tyto výjimky se nepovažují za diskriminaci. Pokud tedy zákon omezuje každého oběť, staršího 65. let, nepovažuje se to, dle zákona o služebním poměru, za věkovou diskriminaci.

<sup>58</sup> Sbírka zákonů, částka 121, zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, 2003. s. 5855.

Dle DeVita<sup>59</sup> se termín vková diskriminace (ageismus) užívá hlavně k označení pedsudků vůči starším lidem. Okamžik, kdy tedy zákon o služebním poměru omezuje policisty starší 65. let, označuje za institucionální vkovou diskriminaci (vkové omezení pro výkon určitých povolání /místo požadavků na prokázání kvalifikace/). Policie se tak z pohledu odborné literatury dopouští vkové diskriminace, a to zákon o služebním poměru ve svém textu popírá.

### 3.3 Základní odborná příprava

Služební zkoušku může policista složit a změnu služebního poměru z doby určité na dobu neurčitou může následně očekávat až poté, co úspěšně absolvuje základní odbornou přípravu (dále jen „ZOP“)<sup>60</sup>. Tuto je policista povinen absolvovat, a to výslovně není legislativou vymezeno, avšak vyplývá to z výše uvedeného předpokladu změny služebního poměru z doby určité na neurčitou a tomuto předcházející úspěšné složení služební zkoušky.

„Základní vzdělávání zaměstnanců i jejich další individuální rozvoj jsou vzájemně provázané procesy, které mají za cíl zlepšení efektivity organizace prostřednictvím zlepšení kvality lidských zdrojů coby nejcennějšího aktiva“<sup>61</sup>

ZOP má za úkol jak teoreticky, tak prakticky (formou modelových situací), připravit nové policisty na výkon svého povolání. Ovšem vzhledem k tomu, že v současné době je ZOP pouze v délce 9 měsíců (6 měsíců teoretická část + 3 měsíce praxe na základních útvarech), stává se, že policisté po ZOP neumí řešit situace nebo nezvládají základní administrativní povinnosti policisty. Délka ZOP byla o tři měsíce (z dvanácti měsíců na současných devět) zkrácena v září 2008, což bylo způsobeno

<sup>59</sup> DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. [Přel. Rezek J.] 6. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 136. ISBN 978-80-247-2018-0.

<sup>60</sup> Základní odborná příprava poskytuje policistovi v doměti a dovednosti, rozvíjí jeho schopnosti a postoje, a učí ho uznávat hodnoty potřebné pro výkon policejních činností. Základní odborná příprava je rozdělena na část teoretickou a část odborné praxe, která probíhá zpravidla 1 měsíc před zahájením a 1-2 měsíce po skončení teoretické části. Dále rozdělen na délku přípravy pro absolventy středních škol s maturitou - celková délka trvání 9 měsíců. Teoretická část je v rozsahu cca 6 měsíců a výuka probíhá ve vyšších a středních policejních školách Ministerstva vnitra ČR v Praze, Brně, Holešově a Jihlavě. Část řízené praxe probíhá ve školním policejním středisku příslušného krajského úřadu policie v trvání 3 měsíců.

<sup>61</sup> LOŠÁKOVÁ, H. a kol. *Diferencované řízení vztah se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 227. ISBN 978-80-247-3155-1.

p edevším náhlou vlnou odchod policist do civilu. Nedostatek policist v ulicích tak donutil Ministerstvo vnitra a Policejní prezidium k úprav základního vzd lávání a ke zkrácení této p ípravy o 3 m síce.

Ješt kratší ZOP, a to v délce trvání 10. týdn formou kombinovaného studia (st ídání výuky ve škole s výkonem služby na útvaru s rozložením délky výuky od p ti do devíti m síc dle kapacitních možností školy), platí pro absolventy vysokých škol právního sm ru.

Absolventi jiných VŠ absolvují teoretickou ást výuky v rozsahu 12 týdn stejnou formou. Výuka je realizována stejn jako u absolvent st edních škol ve vyšších a st edních policejních školách MV. ízená praxe probíhá u absolvent vysokých škol 1 m síc ve školním policejním st edisku a 2 m síce na vybraných útvarech nebo školním policejním st edisku krajského editelství policie, kde je policista za azen.

Odlíšná délka platí pro policisty Cizinecké policie, kte í absolvují ZOP v rozsahu 12 m síc (10 m síc teoretická ást + 2 m síce ízené praxe). V tomto p ípad probíhá teoretická i praktická ást ve vyšší a st ední policejní škole MV v Holešov .

Ovšem již brzy poté, co došlo k výše zmín ěnému zkrácení ZOP bylo z ejmé, že stát se plnohodnotným policistou za p l roku není možné, což nakonec p iznali i p edstavitelé Ministerstva vnitra a Policejního prezídia.<sup>62</sup>

Zm na délky ZOP se však doposud i p esto, že ZOP policist v ěské republice je jedna z nejkratších v Evrop ( R je v tomto ohledu pátou nejhorší zemí v Evrop , když pr m r Evropy je 21 m síc ZOP<sup>63</sup>), nezmenila a stále tak platí, že ze základního vzd lávání Policie ěské republiky odcházející policisté absolutn nep ípravení na náro ný výkon služby, což otev en kritizují i policisté z výkonu a zároveň navrhují alespo ro ní ZOP<sup>64</sup>, tedy minimáln v té délce, v jaké byla p ed zkrácením v zá í 2008.

---

<sup>62</sup> VACULÍK, R. *Policie zjistila, že p íprava nová k je krátká a nedostatečná*. [online]. [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/225245-policie-zjistila-ze-priprava-novacku-je-kratka-a-nedostatecna.html>.

<sup>63</sup> Tamtéž.

<sup>64</sup> MOKRÝ, P. „*Policistou za p l roku? To je málo*“. [online]. [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.sedmicka.cz/brno-vyskov/clanek/policistou-za-pul-roku-to-je-malo-249868>.

### 3.4 Další odborné vzdělávání

Pracovat u Policie ČR znamená ovládat celou řadu znalostí a dovedností, a to již na nejnižších pozicích v rámci základních útvarů. Policista tak musí ovládat například rozsáhlou problematiku mezinárodní silniční dopravy (práce osádek, přeprava nákladů), musí umět vystupovat a jednat v multikulturním prostředí, pracovat s menšinami, ovládat základní psychologické nástroje...apod.

ZOP není schopna obsáhnout celou šíři nejen výše uvedených problémů, proto byl v rámci z kvalitativního celého policejního sboru vytvořen rozsáhlý systém specializačních kurzů a zejména jazykové kurzy jsou mezi policisty obecně velmi oblíbené.

V současné době zajišťují odborné vzdělávání formou konkrétních zaměřených kurzů zejména policejní školy, a to:

- Vyšší policejní škola MV v Brně

„VPŠ MV v Brně zajišťuje vzdělávání v oboru působnosti Ministerstva vnitra ČR. Vzdělávací programy jsou realizovány formou odborné přípravy policistů a obanských zaměstnanců Ministerstva vnitra ČR a Policie ČR.

Cílem vzdělávacích programů je nejen poskytovat základní a specializované policejní vzdělání, ale i zabezpečit odborný růst policistů a obanských zaměstnanců MV a Policie ČR od započetí až po skončení služebního i pracovního poměru. Od 1. 9. 2008 poskytuje vyšší odborné vzdělávání v oboru 68-42-N/04 Bezpečnostní právní innost. Ke studiu se mohou přihlásit příslušníci bezpečnostních sborů – Policie ČR, Hasičského záchranného sboru ČR, Úřadu pro zahraniční styky a informace a také zaměstnanci Policie ČR, MV a resortních škol MV.“<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Vzdělávání - Policejní školy. [online]. [cit. 2011-12-08]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/policejni-skoly-285327.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>.

- Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Holešově

„VPŠ a SPŠ MV v Holešově poskytuje ve čtyřech denním studiu určeném pro žáky základních škol střední odborné vzdělávání ve studijním oboru „Bezpečnostní právní innost“. Dále škola připravuje v základní odborné přípravě nově přijaté policisty pro službu poádkové, dopravní, cizinecké policie a policisty zaezené u ochranné služby Policie ČR. Na základě projektu Vzdělávání národnostních menšin poskytuje vyšší odborné vzdělávání v oboru 68-42-M/01 Bezpečnostní právní innost.

Další odborná příprava je zaměřena na posílení efektivního rozvoje profesionality policistů, na aplikaci nových progresivních metod práce policie ovládaných zahraničními zkušenostmi.“<sup>66</sup>

- Vyšší policejní škola MV v Jihlavě

„VPŠ MV v Jihlavě provádí kromě základní odborné přípravy policistů, která je jejím hlavním vzdělávacím programem, další vzdělávání příslušníků služby dopravní policie a speciální výcvik řidičů služebních vozidel. Škola disponuje v Jihlavě i okolích několika objekty pro výuku, praktický výcvik i ubytování. Kromě výchovného vzdělávacího procesu se aktivně zapojuje do prevence, která je zaměřena jak na děti a mládež, tak na dospělé. Kvalifikovaný pedagogický sbor uplatňuje progresivní metody a formy výuky. Na škole probíhá i vývoj pedagogických technologií, například elektronické trenažéry. Škola spolupracuje s policejními útvary v ČR a s policejními školami v zahraničí. V případě potřeby se podílí s nasazením jejích policistů i studujících společně s ostatními složkami IZS při velkých haváriích, přírodních katastrofách apod..

Od 1. 9. 2008 poskytuje vyšší odborné vzdělávání v oboru 68-42-N/05 Dopravní bezpečnostní innost.“<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Vzdělávání - Policejní školy. [online]. [cit. 2011-12-08]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/policejni-skoly-285327.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>.

<sup>67</sup> Tamtéž.



- Vyšší policejní škola MV v Pardubicích

„Vyšší policejní škola Ministerstva vnitra v Pardubicích poskytuje vyšší odborné vzdělání v oboru 68-42-N/ Bezpečnostní právníinnost, jazykové vzdělání a zajišťuje komplexní vzdělávání policistů a občanských zaměstnanců resortu MV ČR v systému vzdělávacích programů rezortního vzdělávání. Vzdělávací program vyšší odborné školy je součástí ekvivalentním vzdělávacím programem pro specializační kurzy SKPV se zaměřením na operativní pátracíinnost a na trestní řízení.“<sup>68</sup>

- Vyšší policejní škola MV v Praze

„Škola má akreditaci pro odborné vzdělávání ve studijních oborech Bezpečnostní právníinnost a Policejníinnost. Zajišťuje studium v kvalifikačním kurzu základní odborné přípravy příslušníků/-ic Policie České republiky a podle konkrétních požadavků i v rekvalifikačních, inovačních i doplňkových kurzech. Pro potřeby Ministerstva vnitra a Policie České republiky realizuje vzdělávání zaměstnanců/-ky MV a jazykové kurzy. Plní funkci rezortní vzdělávací instituce pro úředníky Ministerstva vnitra a její Středisko pro lidská práva a profesní etiku realizuje vzdělávací aktivity směřující k výcviku policistů k respektu vůči lidským právům a profesní etice.“<sup>69</sup>

- Školské úřelové za řízení Ministerstva vnitra v Praze - Ruzyni

„Škola má akreditaci pro odborné vzdělávání ve studijních oborech Bezpečnostní právníinnost a Policejníinnost. Zajišťuje studium v kvalifikačním kurzu základní odborné přípravy příslušníků/-ic Policie České republiky a podle konkrétních požadavků i v rekvalifikačních, inovačních i doplňkových kurzech. Pro potřeby Ministerstva vnitra a Policie České republiky realizuje vzdělávání zaměstnanců/-ky MV a jazykové kurzy. Plní funkci rezortní vzdělávací instituce pro úředníky Ministerstva vnitra a její Středisko pro

---

<sup>68</sup> Vzdělávání - Policejní školy. [online]. [cit. 2011-12-08]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/policejni-skoly-285327.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>.

<sup>69</sup> Tamtéž.

lidská práva a profesní etiku realizuje vzdělávací aktivity směřující k výcviku policistů k respektu vůči lidským právům a profesní etice.“<sup>70</sup>.

Vrcholem v systému policejních škol, zajišťujících (také) další odborné vzdělávání, je:

- Policejní akademie České republiky

„Policejní akademie České republiky se sídlem v Praze (dále jen PA ČR) je státní vysoká škola univerzitního typu, v níž vykonává Ministerstvo vnitra ČR působnosti podle § 95 zákona o vysokých školách. PA ČR uskutečňuje v prezenční nebo kombinované formě bakalářský (Bc.), magisterský (Mgr.) a doktorský studijní program (Ph.D.). PA ČR se dělí na Fakultu bezpečnostního managementu a Fakultu bezpečnostního právního. Obě fakulty mají sídlo shodně se sídlem PA ČR.

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

Absolventi PA ČR naleznou uplatnění v odpovídajících stupních řídicích funkcí a specializovaných profesí v resortu ministerstva vnitra, Policii ČR, v obecních a městských policiích, ve Vojenské policii, Celní správě, Bezpečnostní informační službě, Vězeňské službě, ale i v soukromých bezpečnostních službách. Civilní absolventi se po ukončení studia mohou ucházet o přijetí do služebního poměru u Policie ČR nebo se uplatní jako řídicí pracovníci a specialisté při zajišťování bezpečnosti ve veřejném a soukromém sektoru bezpečnostních služeb, v průmyslu, zemědělství a v jiných hospodářských oborech. Uplatnění nacházejí také jako pracovníci úřadů státní správy a místní samosprávy.

---

<sup>70</sup> Vzdělávání - Policejní školy. [online]. [cit. 2011-12-08]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/policejni-skoly-285327.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>.

Studijní programy dalšího vzdělávání, koncipované jako diverzifikovaný systém krátkodobých a dlouhodobých studijních forem, jsou permanentně inovovány v návaznosti na měnící se potřeby občanské společnosti, na aktuální i dlouhodobá bezpečnostní rizika, na problematiku Evropské unie a na kvalifikační potřeby policistů a zaměstnanců resortu ministerstva vnitra.“<sup>71</sup>.

Vedle uvedených policejních škol, má nezanedbatelný podíl na dalším odborném vzdělávání sí krajských školicích středisek, což jsou část institucionálního vzdělávacího systému, jenž jsou zřízeny v rámci každého krajského úřadu policie<sup>72</sup> a také tyto i výcviková střediska policie v oblasti služební kynologie a hipologie.

Vstupem do EU došlo k podstatnému rozšíření systému odborného vzdělávání, kdy bylo zapotřebí, jak zmiňuje také Baštecká<sup>73</sup>, zkvalitnit péči o policisty a zohlednit náročnost této práce, což vedlo ke snaze zavést systém péče dostatečně srovnatelný se standarty v členských zemích EU. Cestou k tomuto závěru se stal mezinárodní program PHARE (Assistance for Economic Restructuring Poland and Hungary - tento program, podporovaný Polsku a Maďarsku, jako pomoc pro zapojení do západoevropských integračních procesů, byl v roce 1990 rozšířen i na Slovensko<sup>74</sup>).

Ministerstvo vnitra se do něj zapojilo v rámci Twinning-Project CZ 98/IB/JH/02 pod názvem Komplexní systém řízení lidských zdrojů pro českou policii / program odborného vzdělávání pro příslušníky policie a pracovníky Ministerstva vnitra České republiky. Projekt obsahoval celkem dvanáct modulů a jeho přínos byl policií komentován takto:

<sup>71</sup> Policejní akademie ČR - o škole. [online]. [cit. 2011-12-08]. Dostupné z: <http://www.polac.cz>.

<sup>72</sup> V rámci reformy Policie ČR se od 1. ledna 2010 změnila organizační struktura policejních útvarů s územní vymezenou působností. Krajská úřady policie začaly kopírovat rozdělení republiky podle vyšších územních samosprávných celků. Jednotlivá krajská úřady policie: Krajské úřady policie (dále jen „KÚP“) hlavního města Prahy, KÚP Středočeského kraje, KÚP Jihočeského kraje, KÚP Plzeňského kraje, KÚP Karlovarského kraje, KÚP Ústeckého kraje, KÚP Libereckého kraje, KÚP Královéhradeckého kraje, KÚP Pardubického kraje, KÚP kraje Vysočina, KÚP Jihomoravského kraje, KÚP Zlínského kraje, KÚP Olomouckého kraje a KÚP Moravskoslezského kraje. Zdroj: <http://www.policie.cz>.

<sup>73</sup> BAŠTECKÁ, B. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 253. ISBN 80-247-0708-X.

<sup>74</sup> KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. s. 238. ISBN 80-7179-455-4.

„Hlavní dosažené cíle projektu:

- Vytvoření systému řízení lidských zdrojů, obsahující tyto části:
  1. základní zákonná ustanovení týkající se služební kariéry policistů (kariérní řád),
  2. nový systém hodnocení pracovního výkonu,
  3. nový systém výběru uchazečů a kandidátů na povýšení.
- Nová úprava systému policejního vzdělávání a výcviku, zaměřená na nové požadavky a zavedení metod relevantních pro vzdělávání dospělých.
- Vytvoření psychologicko-právnických konzultačních a intervenčních týmů.
- Vytvoření systému výcviku a vzdělávání kandidátů na vyšší řídicí funkce
- Zavedení základního řízení kvality policejní práce s cílem změnit u policistů chápání jejich role směrem k vyvážené filosofii policejní práce, předpokládající, že služba zájmem občanů je stejně důležitá jako reprezentování státní autority.“<sup>75</sup>.

Na tento úspěšný projekt posléze navázaly projekty další:

- projekt CZ 2004/006-237/07.03<sup>76</sup>, jenž byl zaměřen na posílení prevence a zavedení prvku Community policing do policejní práce a v podstatě vycházel z výsledků předchozího projektu a dále
- projekt CZ01/IB/JH/04<sup>77</sup> - zavedení modelu EFQM do Policie České republiky, který měl za úkol odhalit silné a slabé oblasti policie.

---

<sup>75</sup> Prezentace Ministerstva vnitra, Odbor personální, Projekt PHARE CZ 98/IB/JH/02. [online]. [cit. 2011-12-08]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/ministerstvo/person/phare98.html>.

<sup>76</sup> Assistance to Strengthening the Prevention and Community Policing in the Police Work. [online]. [cit. 2011-12-11]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu>.

<sup>77</sup> Tamtéž.

## Community policing

„etník se musí snažiti, aby si osvojil ve svém obvodu co možno d kladnou místní a osobní znalost, neb tím se mu zna n usnadní pln ní služebních povinností.“ (Služební instrukce pro etnictvo, 1920)

„P i výkonu obch zkové služby v okrsku plní policejní inspektor (mimo jiné) tyto úkoly: p edchází a zabra uje páchání trestných in , iní preventivní opat ení k p edcházení a zabra ování páchání trestných in a p estupk , v rámci obch zky spolupracuje s p edstaviteli orgán obcí, ob any a obecní policií...“ (Závazný pokyn PP . 120/2002)

### Co je to community policing?

Jednoduše e eno je to souhrn takových policejních p ístup , které dokáží identifikovat a pojmenovat adu problém v oblasti ve ejného po ádku a ve ejné bezpe nosti. V návaznosti na ozna ení jev pak policie navrhne možnosti opat ení jev m p edcházející a to nejen vlastních, tedy policejních, ale i takových, na kterých se bude podílet široká ve ejnost. Na základ komunikace mezi všemi zmín nými – tedy policií i ve ejností, vznikne ada aktivit, které jsou zam ené p edevším na odstra ování p í in t chto problém . Policie se tak chová proaktivn , p edchází kriminalit tím, že navrhuje na základ svých znalostí a zkušeností taková opat ení, která jí zamezí už p i jejím vzniku.

*Obr. 4 Logo Community policing*



*Zdroj: www.mvcr.cz*

V lokalit p sobí dlouhodob stejní policisté, aby m li dostatek asu získat dobrou místní znalost a aby ob ané mohli dobře poznat „svého policistu“. Policie pravideln informuje ve ejnost o bezpe nostní situaci a p i plánování své innosti bere pravideln v úvahu pot eby a o ekávání ob an vyjád ené pravidelnými pr zkumy spokojenosti (policie je službou ve ejnosti).<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Ministerstvo vnitra, Bezpe nost a prevence, Community policing. [online]. [cit. 2011-12-11]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/prevence-169232.aspx?q=Y2hudW09NA%3d%3d>.

## Model dokonalosti EFQM

Při hodnocení současného stavu organizace a kvality jejího fungování je možné využít mnoho nástrojů metod kvality. Například v Německu se jedná zejména o tzv. Speyer model, v USA Model Malcolma Baldrige, v Japonsku je uplatňován Demingův model. V rámci EU je nejvíce rozšířen Model úspěšnosti (EFQM Excellence Model), na jehož základě je vyhlášována Evropská cena kvality. (Provazníková<sup>79</sup>)

„Model dokonalosti EFQM (nebo též Model výjimečnosti i úspěšnosti) byl vytvořen Evropskou nadací pro řízení kvality. Model představuje systém sebehodnocení, prostřednictvím kterého je možné určit organizaci s nejlepšími výsledky, tzn. danou organizaci označit za /model dokonalosti/ a výsledek tohoto procesu využít pro srovnání s ostatními organizacemi.

V České republice byl model EFQM aplikován například na Okresním úřadu v Jindřichově Hradci, a to v rámci projektu Phare.“<sup>80</sup>

Vzhledem k tomu, že koncem hodnocení této části projektu ze strany ČR i Delegace EU v Praze vyzněla jednoznačně pozitivně, rozhodl v roce 2001 řídící výbor ministra vnitra o „Zavedení modelu EFQM řízení kvality do ČR“. Model, jehož řízením byl pověřen personální odbor Policejního prezidia, byl zahájen s předpokladem, že do roku 2007 bude tato metoda aplikována na všech složkách policie.<sup>81</sup>

Obr. 5 Ilustrace k fotu



**Zdroj:** speciální dotazník - <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008>

<sup>79</sup> PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů - teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 275. ISBN 80-247-2788-7.

<sup>80</sup> Tamtéž.

<sup>81</sup> Policie České republiky, *Management kvality, Historie zavedení managementu kvality u ČR, Vznik projektu EFQM*. [online]. [cit. 2011-12-11]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/historie-zavedeni-managementu-kvality-u-pcr-750749.aspx>.

### 3.5 Díl í záv r

LZ Policie eské republiky zajiš uje Policejní prezidium, Odbor ízení lidských zdroj <sup>82</sup>, který se dále lení na r zná odd lení, postihující konkrétní innosti LZ. P ímý výkon LZ poté zajiš ují jednotlivá krajská editelství policie, prost ednictvím vlastních úsek LZ, které zajiš ují zejména náborové aktivity, hodnocení služebního výkonu, základní odbornou p ípravu, platové náležitosti...atp.

Všechny aktivity jsou sm ovány zejména k tomu, aby každý, kdo zastává profesní pozici „p íslušík P R“, u sebe rozvíjel vzd lávací pot eby a schopnosti celoživotního u ení.

„Život a výkon zastávané profesní pozice v 21. století (jehož základním rysem je mj. celoživotní vzd lávání) klade na jedince vysoké nároky profesní, ale i ob anské.

Rovn ž práce s lidmi a mezi lidmi p ínší velmi ásto nezbytnost, ale i vnit ní pot ebu vzd lávat (a vzd lávat se), utvá et, formovat a kultivovat lidské vlastnosti (chování a jednání).“ <sup>83</sup>

Jak dále Borská uvádí, v celoživotním vzd lávání policist mají v dy o edukaci (pedagogika, profesní pedagogika, pedagogika dosp lých, andragogika, didaktika) významné postavení. Celoživotní profesní vzd lávání policist je ucelené (formalizované) studium na policejních a civilních školách, další profesní vzd lávání (cyklické a jednorázové) a zájmové vzd lávání profesn determinované (a profesn využitelné).

Z hlediska vymezení rovin potencionálního pedagogického p sobení se jedná zvlášt o interní vzd lávací a formativní aktivity jako je vzd lávání a utvá ení profesních dovedností policist (vlastní pedagogická a organizátorská pozice). Externí vzd lávací a formativní aktivity ve vtahu k ob anské ve ejnosti se orientují p edevším na preventivní aktivity (zajišt ní bezpe nosti osob a majetku).

<sup>82</sup> *Organiza ní struktura odboru ízení lidských zdroj* : Odbor ízení lidských zdroj / Odd lení personálního plánování a analýz / Odd lení právních služeb / Odd lení vedoucího psychologa / Skupina krizové intervence / Odd lení výkonu personálních inností / Odd lení služebních p íjm a plat / Odd lení sociálních evidencí / Odd lení psychologických služeb.

Od 1. 12. 2011 odbor ízení lidských zdroj zajiš uje také oblast ozdravných pobyt pro p íslušíky Policejního prezidia R a útvary s celorepublikovou p sobností. Zdroj: <http://www.policie.cz>.

<sup>83</sup> BORSKÁ, I. *Pedagogika pro policisty a pracovníky MV R a pracovníky v bezpečnostních službách (prezentace dílu úkolu Výzkumného zámru PA R)*. [online]. [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: [https://www3.cepol.europa.eu/dspace/bitstream/123456789/4423/1/CI\\_b\\_11\\_Borska.doc](https://www3.cepol.europa.eu/dspace/bitstream/123456789/4423/1/CI_b_11_Borska.doc).

Policie České republiky je, i přes výrazné poklesy stavů v posledních letech (k 1. 12. 2011 evidovalo Policejní prezidium 39 163 příslušníků, zdroj: [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)), stále jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelských subjektů v České republice. Je proto nezbytné, v návaznosti se všemi procesy LZ, mít jasnou a ucelenou personální strategii, stejně jako počítat s možným negativním dopadem finanční krize či recese na organizační strukturu a systematizaci.



## 4. Reforma vzdělávání Policie České republiky

V lednu 2009 předložil tehdejší ministr vnitra Ivan Langer<sup>84</sup> a tehdejší policejní prezident Oldřich Martin<sup>85</sup> komentovanou podobu Reformy Policie ČR - služba v nových podmínkách. Tuto reformu, postavenou na 10. základních pilířích<sup>86</sup> legislativní a nelegislativní povahy, považovali její předkladatelé za:

- nekomplexnější a nepromyšlenější změnu v novodobé historii policie u nás<sup>87</sup>

Obr. 6 časový sled reformy P. R.



**Zdroj:** Reforma policie - služba v nových podmínkách, příloha 1 - prezentace ministra vnitra - <http://www.policie.cz/soubor/reforma-policie-cr-cz-pdf.aspx>

<sup>84</sup> MUDr. Mgr. LANGER - ve funkci ministra vnitra v období září 2006 až květen 2009. Zdroj: [www.langer.cz](http://www.langer.cz).

<sup>85</sup> brig. gen. Mgr. Oldřich MARTIN - ve funkci policejního prezidenta v období červen 2007 až prosinec 2010. Zdroj: [www.cs.wikipedia.org](http://www.cs.wikipedia.org).

<sup>86</sup> **1. pilíř** - Povinnost, pravomoci Policie ČR a dalších subjektů podléhajících se na zajištění vnitřní bezpečnosti státu, **2. pilíř** - Policie - partner dalších orgánů státu, územních samosprávných celků a zejména ve veřejnosti, **3. pilíř** - Ekonomické postavení policie, **4. pilíř** - Vnitřní a vnější kontrola, **5. pilíř** - Vzdělávání policistů - klíč k profesionalitě, **6. pilíř** - Služební zákon - práce s lidmi, **7. pilíř** - Projekt 1000 - vstřícná tvář policie, **8. pilíř** - Nová struktura neuniformované policie, **9. pilíř** - „Dost bylo papírů“, **10. pilíř** - Debyrokratizace. [online]. [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/pilire-reformy-468615.aspx>

<sup>87</sup> LANGER, I., MARTIN, O. Reforma policie - služba v nových podmínkách, příloha 1 - prezentace ministra vnitra. [online]. [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/soubor/reforma-policie-cr-cz-pdf.aspx>.

A koliv se m lo jednat doslova o „revoluci“ v P R, v oblasti vzd lávání policist tato reforma nep inesla až moc nového, nebo prom nou si prošlo již v letech p edchozích -

Reforma eského policejního vzd lávání v letech 2000 až 2005:

- Projekt Phare - nový systém vzd lávání policist (2000).
- Koncepce celožitovního povinného vzd lávání p íslušík a zam stnanc Policie R a resortu vnitra (2001).
- Koncepce vzd lávání policejních instruktor (2004).
- Informa ní systém SAP (2004).
- Model ízení EFQM (2004).<sup>88</sup>

N které z uvedených projekt jsem již p edstavil v p edchozích kapitolách (Phare, EFQM), proto se, v souvislosti s celkovou reformou P R (dále jen „reforma“), která se datuje do období roku 2006 až 2009, budu v novat zejména vzd lávání policist nov tak, jak ji reforma p inesla .

Reforma si ve svém 5. pilí i stanovila za prioritu pé i o policisty a ob anské zam stnance po stránce zvyšování jejich kvalifikace, ale t eba i duševní hygieny. Tento pilí ozna ila za základní v oblasti pé e o policisty a vzd lávání, kdy vzd láním je myšleno jak vstupní (po áte ní základní odborná p íprava pro policisty), tak i celožitovní. Každý policista musí získat takové dovednosti a znalosti, které p esn pot ebuje ke své práci. Prioritou v této oblasti je dle reformy také manažerské vzd lávání.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Vzd lávání a výcvik policist . [online]. [cit. 2011-12-08]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/rs\\_atlantic/mvcr/472/-12437.html](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/rs_atlantic/mvcr/472/-12437.html).

<sup>89</sup> LANGER, I., MARTIN , O. *Reforma policie - služba v nových podmínkách*. [online]. [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/soubor/reforma-policie-cr-cz-pdf.aspx>.

#### 4.1 Vzdelávání policistů - klíč k profesionalitě

Jak uvádí Šugár a Jedinák<sup>90</sup> - základním úkolem PŘ je poskytování služeb v oblasti bezpečnosti všem občanům s cílem, aby tyto služby dosahovaly předepsanou kvalitu. Proto byl vypracován systém vzdelávání, na který nahlíží z více pohledů :

- a) z pohledu formování pracovních schopností policisty,
- b) z pohledu systematického procesu vzdelávání příslušníků PŘ,
- c) z pohledu vztahů procesu vzdelávání a rozvoje k ostatním personálním činnostem (viz. obr. 7).

Obr. 7 Vztahy vzdelávání a rozvoje k ostatním personálním činnostem.



Zdroj: viz.<sup>89</sup>

<sup>90</sup> ŠUGÁR, J., JEDINÁK, P. Komparace vzdelávacích potřeb příslušníků PŘ v rámci jejich vysokoškolského studia na Policejní akademii České republiky v Praze. [online]. [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/jedinak-sugar-komparace-vzdelavacich-potreb-pdf.aspx>.

## Základní management

Vzdělávání základního managementu PR představuje vzdělávání zejména vedoucích příslušníků uniformované policie<sup>91</sup> na základních útvarech a je vždy tvořeno na základě profilu absolventa, kde je přesně definováno, jakými kompetencemi (znalostmi, dovednostmi, postoji, návyky) má být policista vybaven.<sup>92</sup>

Vedoucí příslušník základního útvaru (zpravidla „vedoucí oddělení“, „vedoucí skupiny“) musí splňovat odpovídající stupeň vzdělání dle ustanovení služebního zákona (zpravidla VŠ vzdělání v bakalářském studijním programu, případně SŠ nebo VOŠ) a dále prochází zpravidla pouze všeobecnou profesní přípravou, která je určena k upevnění, rozšíření a prohlubování kompetencí policistů potřebných pro plnění služebních úkolů vyplývajících ze služebního poměru policisty, praktickými výcviky v použití síly a v tom, jak její použití limitováno zásadami lidských práv, zejména:

- k použití zbraní,
- k používání donucovacích prostředků a
- taktiky služebních zákroků.

Profesní vzdělávání základního managementu lze rozdělit na:

1. profesní přípravu ve vztahu ke služebnímu místu (zaměřena na upevnění, rozšíření a prohlubování kompetencí v souladu s náplní služební činnosti, rozsahem oprávnění a povinností policisty vyplývajících z konkrétního služebního místa),
2. profesní přípravu ve vztahu k případům (zaměřena na typizované případy budoucího nasazení využívající vyhodnocení získaných zkušeností a poznatků z předchozích případů).<sup>93</sup>

<sup>91</sup> **Uniformovaná policie** (od 1.1. 2009 pod názvem vnější služba) je tvořena z organizačních složek, které jsou v každodenním kontaktu s občanem a vytváří největší podíl ve vnímání policie ze strany občanů a podílí se tak na celkové tvorbě image Policie ČR. Mezi tyto složky patří: **poádková** a **železniční policie** (obvodní oddělení, skupina služební kynologie, poádková jednotka), **dopravní policie**, **správní činnosti**, aj. [online]. [cit. 2011-11-04]. Dostupné v síti Intranet PR: [www.ks.mvcr.cz](http://www.ks.mvcr.cz)

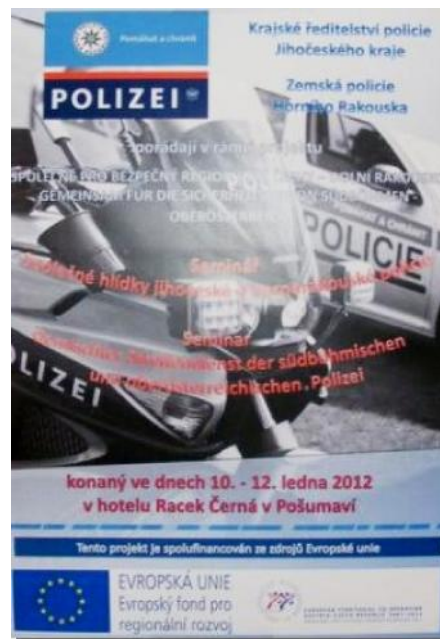
<sup>92</sup> Vzdělávání a výcvik policistů. [online]. [cit. 2011-12-08]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/rs\\_atlantic/mvcr/472/-12437.html](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/rs_atlantic/mvcr/472/-12437.html).

<sup>93</sup> MV ČR. *Koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků policie*. Praha: Odbor vzdělávání a správy policejního školství. 2008.

Na profesním vzdělávání základního managementu se podílí i konkrétní mezinárodní aktivity, probíhající formou různých seminářů, školení, studijních pobytů a konzultací. Zvláště významné byly a jsou aktuální v období vstupu ČR do EU a do „Schengenu“<sup>94</sup>.

Například jeden ze seminářů na téma „Společné hlídky jihočeské a hornorakouské policie“, zaměřený na zvýšení bezpečnosti v pískovnické oblasti regionu, určený především pro mladé policisty a základní management, se uskutečnil v lednu 2012 v Jižních Čechách. Cílem semináře bylo například proškolení policistů ke znění bilaterálních smluv o policejní spolupráci mezi Jihočeskou a Rakouskou republikou. Tento seminář byl realizován v rámci společného projektu jihočeské a hornorakouské policie „Společný seminář pro bezpečný region Jižní Čechy - Horní Rakousko“ a spolufinancován ze zdrojů EU z Fondu malých projektů v rámci Operačního programu Cíl 3, Evropská územní spolupráce Rakousko - ČR 2007 - 2013.<sup>95</sup>

Obr. 8 Plakát semináře



Zdroj: viz.<sup>95</sup>

Další kurzy a semináře pro základní management, vyplývají z potřeby základních úkolů uniformované policie (tyto jsou obsahem IA /závazných pokynů policejního prezidenta/, například 110/2008), vedené především resortními úřady. Například VPŠ Praha - Hrdlořezy nabízí „Specializační kurz I. stupně pro kontrolní pracovníky PR“, v délce trvání 2 - 3 měsíce, kombinovanou formou. Kurz je zakončen ústní zkouškou a certifikován „Osvědčením o absolvování kurzu“.<sup>96</sup>

<sup>94</sup> **Schengenský prostor** (slangově kráceno i na *Schengen*) je území v těsně evropských států (zemí Schengenské dohody, slangově země Schengenu), na kterém mohou osoby překročit hranice smluvních států na kterémkoliv místě, aniž by musely projít hraniční kontrolou. Prostor se označuje podle vesnice Schengen v Lucembursku, u níž byla 14. června 1985 podepsána Schengenská dohoda a v níž byla 19. června 1990 podepsána prováděcí úmluva. Smluvními státy jsou především země Evropské unie, ale i některé nečlenské země EU. Do schengenského prostoru spadají i některá ze zámořských území členských zemí. [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Schengenský\\_prostor](http://cs.wikipedia.org/wiki/Schengenský_prostor)

<sup>95</sup> PAVLÍ KOVÁ, M. *Seminář „Společné hlídky jihočeské a hornorakouské policie“* [online]. [cit. 2012-01-18]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/seminar-spolecne-hlidky-jihoceske-a-hornorakouske-policie.aspx>.

<sup>96</sup> Vyšší policejní škola MV v Praze. *Typy studia*. [online]. [cit. 2012-01-18]. Dostupné z: <http://www.skolamv.cz/category/typy-studia/studium-pro-policisty/>.

## St ední management

„St ední management má velkou úlohu, nebo tvo í jednak spojnicí mezi vrcholným vedením (top managementem) a základnou (základní management), jednak dohlíží na tvorbu a využití znalostí v organizaci.“<sup>97</sup>

V prost edí P R jsou typickými p edstaviteli st edního managementu vedoucí Územních odbor P R (d íve „Okresní editelství P R“) a vedoucí jednotlivých odbor Krajského editelství P R (nap . vedoucí odboru dopravní policie). A jednotlivé roz azení managementu není legislativn ur eno, vyplývá, mnou provedené roz azení policejního managementu, zejména z úkol a požadavk na vzd lání jednotlivých manažer .

Stejn jako u základního managementu, je i pro st ední management stanoven minimální stupe vzd lání (zákon o služebním pom ru) a další profesní vlastnosti, dovednosti (nap . odpovídající délka praxe ve služebním pom ru i v daném oboru). Další profesní vzd lávání je op t záležitostí ady seminá , školení a prezentací v za ízeních MV (policejní školy, školní policejní st ediska), jako nap íklad jazykové kurzy (intenzivní kombinované kurzy, zdokonalovací kurzy...apod.).

V oblasti mezinárodní spolupráce pat í mezi významné mezinárodní vzd lávací cykly MEPA (Mittleuropäische Polizeiakademie)<sup>98</sup>, která se sice oficiáln „tvá í“ jako vzd lávací instituce pro leny st edního managementu, nicmén ady seminá a kurz se ú astní i p íslušníci základního managementu, dokonce i adoví policisté...

Obr. 9 logo MEPA



Zdroj: <http://www.nokitc.hu/>

Mezi aktivity MEPA pat í t ím sí ní „Hlavní kurz v novaný boji proti organizovanému zlo inu“, ty týdenní „Speciální kurz pro integrovanou hrani ní bezpe nost“, odborné seminá e, jazykový kurz a odborné hospitace u zahrani ních

<sup>97</sup> TRUNE EK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. s. 52. ISBN 80-717-9884-3.

<sup>98</sup> MEPA Internet, Introduction. [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://www.mepa.net/Englisch/ueberuns/Pages/Einfuehrung.aspx>.



útvary policie. Hlavní kurz MEPA je zakončen případovou studií, která je popřeložena do češtiny využívána v rámci výuky na policejních školách.

Vrcholným orgánem MEPA je Vorstand, aktivity MEPA řídí 4 pracovní výbory (Kuratorium, Redaktionskomitee, Kursleiterkonferenz, Programmkonferenz). Ve všech orgánech má Česká republika (orgány MV) zastoupení.<sup>99</sup>

V obecné rovině je pak vzdělávání s mezinárodními prvky zaměřeno na získávání nových poznatků a v domostí a zejména odborné stáže, jejichž výčet je uveden na internetových stránkách operačního odboru PŘ<sup>100</sup>.

## Top management

„Nejvyšší úroveň (top management) odpovídá za formulaci cílů, záměrů a úelu systému, tzn. že vytváří varianty strategií a rozhoduje o výběru vyhovující strategie. Rozměr rozhodování je dlouhodobý, s ohledem na změny okolí i vnitřních faktorů podniku.“<sup>101</sup>

Kategorizace top managementu začíná služebním zařazením na pozici náměstka editel Krajského editelství a končí nejvyšším policistou v zemi, tedy policejním prezidentem. Rámcově tak obsahuje jak jednotlivé editel krajských policejních editelství a jejich náměstky, tak vedoucí policisty Policejního prezidia (vedoucí jednotlivých služeb - dopravní, poádková...atp.).

Nároky na policisty top managementu musí být, vzhledem k rozsáhlé škále pravomocí a inností, skutečně vysoké a mnohdy, kromě zákonem o služebním poměru stanovených minimálních požadavků na vzdělání a odbornou praxi, musí tito policisté splovat i jiné požadavky, než ídka kladených politickými představiteli České republiky, například před nedávnem problematcké jmenování do funkce policejního prezidenta, velice kritizované například politickým spektrem.

<sup>99</sup> Policie PŘ, Vzdělávání, Mezinárodní spolupráce v policejním vzdělávání. [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/mezinarodni-spoluprace-v-policejnim-vzdelavani-36.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>.

<sup>100</sup> Policie PŘ, Operační odbor, Zahraniční spolupráce. [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/zahranicni-spoluprace-664541.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>.

<sup>101</sup> DUCHOŠ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. s. 7. ISBN 978-80-7400-003-4.

Zásadní vliv pro profesní vzdělávání top managementu má, více než u základního a středního managementu, zahraniční spolupráce, kdy se nejvíce hovoří o organizaci CEPOL (European Police College).

CEPOL má zcela zásadní význam na poli evropského mezinárodního vzdělávání.

Obr. 10 logo CEPOL.



Zdroj: <http://de.wikipedia.org>

Vznikl v roce 2000 z rozhodnutí Evropské komise jako network sdružující vzdělávací instituce členských zemí EU, které zastávají policejní vzdělávání a výcvik. Od roku 2006 je orgánem EU, jeho členy tvoří 27 členských států EU, 3 státy se zvláštním statutem (Norsko, Švýcarsko, Island), zástupci Europolu, Rady Evropy a Evropské komise. Je financován z rozpočtu EU.

Vrcholným orgánem CEPOL je řídicí výbor (Governing Board), jehož členy jsou zástupci členských států. Jednání Governing Board CEPOL se účastní rovněž zástupci Evropské Komise, Rady EU a Europolu. Za Českou republiku je členem Governing Board ředitel OVSPŠ (odbor vzdělávání a správy policejního školství) MV. V gesci OVSPŠ MV je také Národní kontaktní pracoviště, které má za úkol koordinovat vzdělávací aktivity CEPOL, probíhající jak na území ČR, tak v ostatních členských státech. Cílem aktivit CEPOL je zajištění společného jednotného postupu v designu evropského policejního vzdělávání a podpora přeshraniční spolupráce v boji proti organizované kriminalitě. Mezi hlavní aktivity patří kurzy, semináře, konference, tvorba společných osnov - kurikul (Common Curricula) a výměnný program (Exchange Programme).

Kurzy a semináře jsou organizovány členskými státy s podporou Sekretariátu CEPOL. Ročně se uskuteční cca 80 vzdělávacích aktivit.<sup>102</sup>

V České republice je prostřednictvím resortních zařízení (policejní školy a školící střediska) policistům připravována celá řada školení a kurzů.<sup>103</sup>

<sup>102</sup> Policie ČR, Vzdělávání, Mezinárodní spolupráce v policejním vzdělávání. [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/mezinarodni-spoluprace-v-policejnim-vzdelavani-36.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>.

<sup>103</sup> například: jednodenní kurz Policejní akademie ČR v Praze - Rozvoj manažera - manažerské dovednosti. *Poslání a cíle kurzu*: Základy tzv. řízení managementu, procesu celoživotního vzdělávání manažera. Bude představena koncepce řízení pracovního výkonu a její přínos pro organizaci, metodika hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů. *Termín konání*: 18. 1. 2012. Zdroj: [www.polac.cz](http://www.polac.cz)



## 4.2 Nová systemizace služebních míst

Systemizace služebních míst P R má význam p i dalším profesním vzdáváním policist , nebo podle toho, jakou funkci policista vykonává, je ur eno i konkrétní profesní vzdávání. adový policista tak vysta í p edevším ze základní odbornou p ípravou a p ípadným následným odborným kurzem. Z pohledu zákona o služebním pom ru je nutné, aby m l také st edoškové vzdávání. Pro základní, ale zejména st ední a top management, je pak nutné vysokoškolské vzdávání a zároveň , platí p edevším pro top management, spl oval podmínku vysokoškolského vzdávání právního sm ru. Otázka profesního vzdávání není v dané systemizaci podstatná (není rozhodující, kolik kurz a školení má který policista).

Reforma policie <sup>104</sup> p inesla i novou systemizaci služebních a pracovních míst. Jak se zde uvádí, pro stabilizaci personální situace a optimální rozložení služebních míst byla zpracována nová systemizace, p i jejich tvorb se vycházelo mimo jiné z:

- výsledk ekonomického auditu,
- analýzy optimalizace ídících míst (míst s p íplatkem za vedení),
- personálního a procesního auditu.

A dále, že v rámci nové systemizace služebních míst policie a po reformních krocích nastartovaných dnem 1. ledna 2009 byl snížen celkový počet ídících míst o 1228 (z toho 855 policejních a 373 pracovních). Celkový pom r mezi ídícími a ízenými pracovníky byl p vodn 1:8, nyní je 1:11 (pom ry za aly být respektovány od ledna 2009). <sup>105</sup>

Klesá tak pot eba profesního vzdávání policist , nebo d raz je kladen p edevším na základní útvary a na adové policisty. To je také d vodem, pro byla zkrácena ZOP policist a pro se také stále vede politická diskuze o tom, jaké a jak dlouhé by vlastn m lo být profesní vzdávání policist . <sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> LANGER, I., MARTIN , O. *Reforma policie - služba v nových podmínkách*. [online]. [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/soubor/reforma-policie-cr-cz-pdf.aspx>.

<sup>105</sup> Tamtéž.

<sup>106</sup> VLASÁK, P. *Politici se nemohou shodnout, jak dlouhé by m lo být profesní vzdávání policist* . [online]. [cit. 2011-12-15]. Dostupné z: <http://www.mediafax.cz/domaci/2898169-Politici-se-nemohou-shodnout-jak-dlouhe-by-melo-byt-profesni-vzdelani-policistu>.

V současné době tak každý nastupující policista absolvuje ZOP v délce 9 měsíců (6 měsíců teoretická část + 3 měsíce praxe na základních útvarech), ovšem tito policisté jsou určení jako „výkonní“, tedy jako nadaní policisté základních útvarů. V rámci systemizace služebních míst mohou s touto odbornou přípravou dosáhnout pouze na určitý služební stupeň v rámci základního útvaru. Chytí-li postoupit na vyšší a splní-li například požadavek na nejnižší dosažené vzdělání, musí absolvovat tzv. doškolení, tedy další tři měsíce ZOP (kombinovanou formou).

Současný politický požadavek na snižování míst v managementu PR, zejména v top managementu, tak zřejmě přinese další změny v řídicích pozicích PR, jako například:

- zrušení systemizovaných míst zástupců organizačních článků v Policejním prezidiu PR, která jsou zařazena v tarifní třídě 10,
- nastavení pouze jednoho náměstka ředitele v linii SKPV (služba kriminální policie a vyšetřování),
- realizace sloučení kanceláře náměstka policejního prezidenta pro SKPV a ředitele úřadu služby kriminální policie a vyšetřování,
- možné snižování počet velitelských míst, případně změnách tarifního zařazení u vybraných pozic v rámci služby dopravní policie u ředitelství služby dopravní policie.<sup>107</sup>

Všechny tyto změny budou, ostatní již nyní mají, zásadní dopad na celý systém policejního vzdělávání. Jak se o tom ve svém dopise (viz.<sup>106</sup>) ministři vnitra, zmíňuje policejní prezident - Policie prodává neustále změny (většina jich nebyla dokončena a nevedla k větší efektivitě), což opět destabilizuje personál policie, který postrádá základní motivační faktor - jistotu stálého zaměstnání a kariérního rozvoje podle pevných pravidel. Policejní povolání by mělo být když ne celoživotní, tak minimálně dlouhodobé, aby byla zajištěna mj. návratnost investic státu do vyškolení, výcviku a vzdělávání policistů. Neustálé změny to výrazně narušují.

---

<sup>107</sup> LESSY, P. *Stanovisko PP k úsporám v PR*. [online]. [cit. 2011-12-22]. Dostupné z: <http://www.vasevec.cz/sites/default/files/document/2280/Stanovisko%20PP%20k%20úsporám%20v%20PR.pdf>.

### 4.3 Díl í záv r

Od ambiciózní reformy P R, resp. od její aplikace do praxe, ub hly již t i roky. Je nutné poznamenat, že tato reforma vznikala za zcela jiných politických a ekonomických podmínek, než které jsou dnes, nicmén í p esto, že si tato reforma dala za jeden z cíl také reformu profesního vzd lávání policist , dodnes stále neexistuje komplexní plán í vize profesního vzd lávání managementu, ímž se sama P R ani netají -

„P esné zn ní vize profesního vzd lávání managementu není stanovena, nicmén nejblíže se p ípravovanému vzd lávání managementu P R blíží v ta: „P ípravíme Vás (management P R) pro Vaši práci“.

Reforma v systému manažerského vzd lávání se nep ípravuje, protože systém vzd lávání této cílové skupiny v oblasti managementu dosud P R systémov nerealizovala.“<sup>108</sup>

Jak jsem již v této práci nastínil, profesní vzd lávání managementu je u P R zajiš ování „pouze“ formou kurz a školení, a to bu v rámci vnitrostátního policejního školství nebo za mezinárodní pomoci (MEPA, CEPOL). Zahrani ní spolupráce však není postavena p ímo na vzd lávání managementu, tak jak jej známe z výuky na vysokých školách nebo od soukromých firem. Zahrani ní spolupráce je vždy v kontextu s ešením odborných policejních problematik.

Jak také zmi uje Borská<sup>109</sup>, jediným dokumentem dlouhodobé platnosti pro oblast vzd lávání v podmínkách P R a resortu ministerstva vnitra R je tak již více než 10 let stará Koncepce celoživotního povinného vzd lávání p íslušník a zam stnanc P R a resortu vnitra (ze dne 3. 1. 2001 . 28 ke Zpráv o výchov k lidským práv m v R). Jedná se o otev ený systém celoživotního profesního vzd lávání (pojatého v evropském kontextu), který reaguje na pot eby ob anské spole nosti, na aktuální a

<sup>108</sup> Policie eské republiky, Zve ejné informace, Profesní vzd lávání managementu P R. [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/profesni-vzdelavani-managementu-policie-cr.aspx>.

<sup>109</sup> BORSKÁ, I. *Pedagogika pro policisty a pracovníky MV R a pracovníky v bezpečnostních službách (prezentace díl ího úkolu Výzkumného zám ru PA R)*. [online]. [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: [https://www3.cepol.europa.eu/dspace/bitstream/123456789/4423/1/CI\\_b\\_11\\_Borska.doc](https://www3.cepol.europa.eu/dspace/bitstream/123456789/4423/1/CI_b_11_Borska.doc).

dlouhodobá bezpečnostní rizika. Uvedený systém je založen na novém pojetí policejní práce, které následně vyvolává principiální změny v postupech, podmínkách, obsahu a formách vzdělávání a výcviku.<sup>110</sup>

Na celý systém profesního vzdělávání policistů, tedy i managementu, má vliv nejen absence jakékoliv koncepce či vize profesního vzdělávání, ale jak také bylo naznačeno, nkolikátá změna na služební systematizace, související nejen s úspornými opatřeními v rámci PŘ, ale také s masivním odchodem policistů do civilu.

---

<sup>110</sup> Koncepce celoživotního povinného vzdělávání příslušníků a zaměstnanců Policie České republiky a resortu vnitra. Praha: MV ČR, Odbor vzdělávání a správy policejního školství, Odbor personální, 2001. s. 3.

## 5. Empirická část

Cílem empirické části práce je, prostřednictvím vlastního sociologického výzkumu na vybraném pracovišti P R, přiblížit postoje a názory zaměstnanců P R, tedy nejen policistů, ale i zaměstnanců P R k problematice profesního vzdělávání managementu.

Jde o získání informací, do jaké míry je všem pracovníkům P R problematika profesního vzdělávání managementu známá, co si pod tímto pojmem představují, jakou mají případnou vlastní zkušenost, zda pocítí nedostatek nebo naopak dostatek možností profesně se vzdělat (platí nejen pro management P R) a nakonec, jak moc jsou pracovníci P R ochotni profesně se vzdělat, případně co všechno jsou ochotni pro toto vzdělávání obětovat (čas, finance, vzdálenost - dojíždění...atp.).

Výsledkem této části práce má být získání podkladů k závěru, směřujícímu k formulování určitých doporučení samotné policii, jak má v otázce profesního vzdělávání managementu dále postupovat a jak má postupovat k řízení lidských zdrojů P R.

### 5.1 Použité metody a stanovení hypotéz

K získání základních informací jsem použil metodu ve formě dotazníkového šetření. Strukturovaný dotazník je sestaven s variabilním složením otázek. Otázky jsou kladeny jak uzavřené, tak otevřené. U jednotlivých otázek respondenti označili pouze jednu odpověď z nabízené varianty odpovědí, případně dopsali jiné možnosti, ve kterých mohli vyjádřit své vlastní názory k dané problematice.

Vyhodnocením získaných informací, pomocí tohoto dotazníku, jsem získal určitý pohled o tom, jaký názor a postoj zaujímají pracovníci P R k dané problematice. Otázky jsou formulovány tak, aby získaná data, která budou vyhodnocena kvantitativně, mé hypotézy potvrdily nebo naopak vyvrátily. V úvodu dotazníku byli respondenti ujištěni o anonymitě a zároveň byli seznámeni s úkolem dotazníku.

### **Pro tento výzkum jsem stanovil následující hypotézy:**

H1 - Pracovníci P R nemají dostatečný pohled o profesním vzdělávání managementu.

H2 - Profesně se vzdělávat chce převážná část pracovníků P R., a už v rámci programu P R nebo ve svém volném čase.

H3 - Pracovníci P R v současné době pocítí nedostatečný přístup P R k profesnímu vzdělávání managementu.

H4 - Možnosti profesního vzdělávání jsou pracovníci P R ochotni i n co obětovat.

## **5.2 Statistické výsledky**

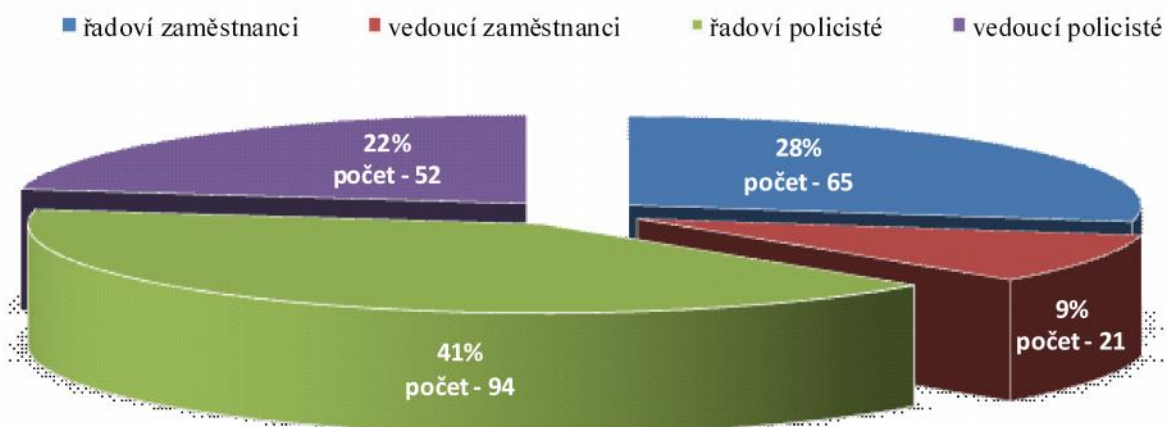
Výzkum byl prováděn v rozmezí měsíce září 2011 až prosinec 2011 na Krajském úřadu policie Jihočeského kraje v Českých Budějovicích a dále na Územním odboru České Budějovice, a to jak mezi policisty, tak mezi zaměstnanci P R (tzv. obecními zaměstnanci).

Tím stránkový, jednostranně tištěný dotazník, byl rozdán pracovníkům P R výše uvedených organizačních úseků v celkovém počtu 240 ks. Nebyla záměrně zvolena žádná výše uvedená kategorie, ani pohlaví, stejně jako funkční postavení pracovníků v rámci konkrétní organizace, a kolik dotazníků byly předány v nich kterých případech i vedoucím funkcionářům, kteří pak dotazník předávali podřízeným pracovníkům.

Anonymní dotazník vyplnilo celkem 232 respondentů (8 dotazníků nebylo možné získat zpětně a následně vyhodnotit, zejména díky neochotě respondentů účastnit se mého výzkumu). V průběhu distribuce a sběru dotazníků, jsem se však i přesto nesetkal s negativními ohlasy zkoumaných osob. Naopak, většina respondentů dotazník vyplnila se zájmem a ochotou.

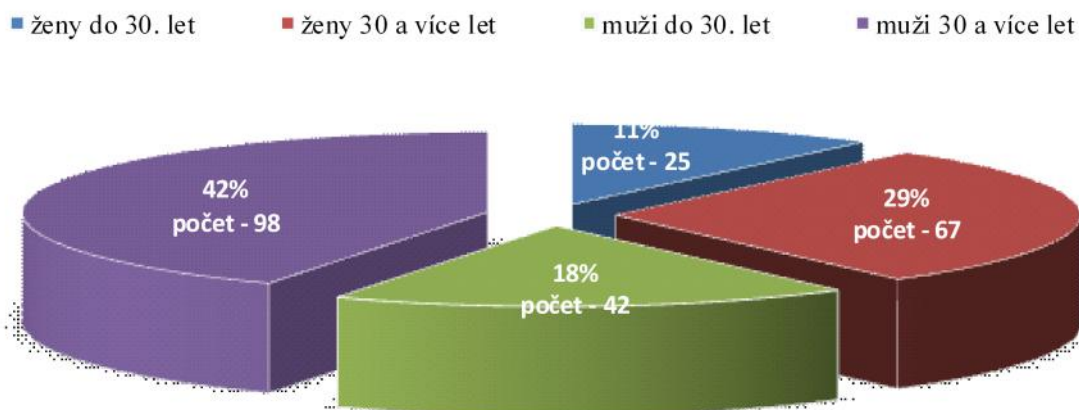
Dotazník je rozdělen na čtyři pracovní skupiny – řadoví zaměstnanci P R, vedoucí zaměstnanci P R, řadoví policisté a vedoucí policisté (viz. graf 1). Získané a plně vyplněné dotazníky se tak třídí výhradně podle těchto skupin. Pro přehlednost dále uvádím složení jednotlivých skupin z hlediska věku a pohlaví (viz. graf 2).

**Graf 1 - Složení vzorku respondentů podle pracovních skupin**



Zdroj: vlastní

**Graf 2 - Složení vzorku respondentů podle věku a pohlaví**



Zdroj: vlastní

Složení respondentů z celkového počtu 232 tak tvoří převážně řadoví policisté (41 %). Nicméně vedoucích pracovníků P R je celkem 32 % (z toho 22% vedoucích policistů), přičemž převažují muži starší 30. let.

### 5.3 Analýza výsledk

Dotazník, který vyplnilo celkem 232 respondent , byl pojmenovaný „Profesní vzdávání managementu Policie R“ a byl respondent m p edložen v rozsahu 13. otázek (viz. p íloha 1). V dotazníku jsou použity jak uzav ené otázky, kdy respondenti byli vyzváni, aby ozna ilu u každé otázky pouze jednu odpově , tak otázky otev ené, ve kterých m li vyjád it sv j názor.

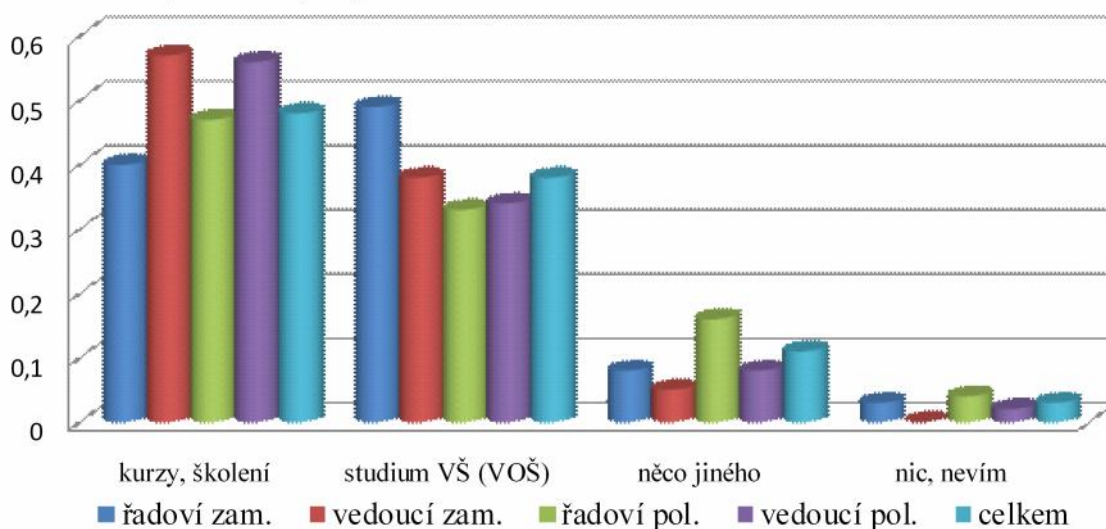
➤ **Otázka . 1** – Pod pojmem „profesní vzdávání“ si vybavíte - 111 respondent si pod tímto pojmem p edstavují r zné kurzy a školení, 89 z nich pak studium VŠ (VOŠ) a 25 respondent „n co jiného“ (nap . celoživotní vzdávání).

**Tabulka 1 - Co p edstavuje „profesní vzdávání“**

	řadoví zam.		vedoucí zam.		řadoví pol.		vedoucí pol.		celkem	
	%	po et	%	po et	%	po et	%	po et	%	po et
kurzy, školení	40	26	57	12	47	44	56	29	48	111
studium VŠ (VOŠ)	49	32	38	8	33	31	34	18	38	89
n co jiného	8	5	5	1	16	15	8	4	11	25
nic, nevím	3	2	0	0	4	4	2	1	3	7

Zdroj: vlastní

**Graf 3 - Co představuje "profesní vzdělávání"**



Zdroj: vlastní



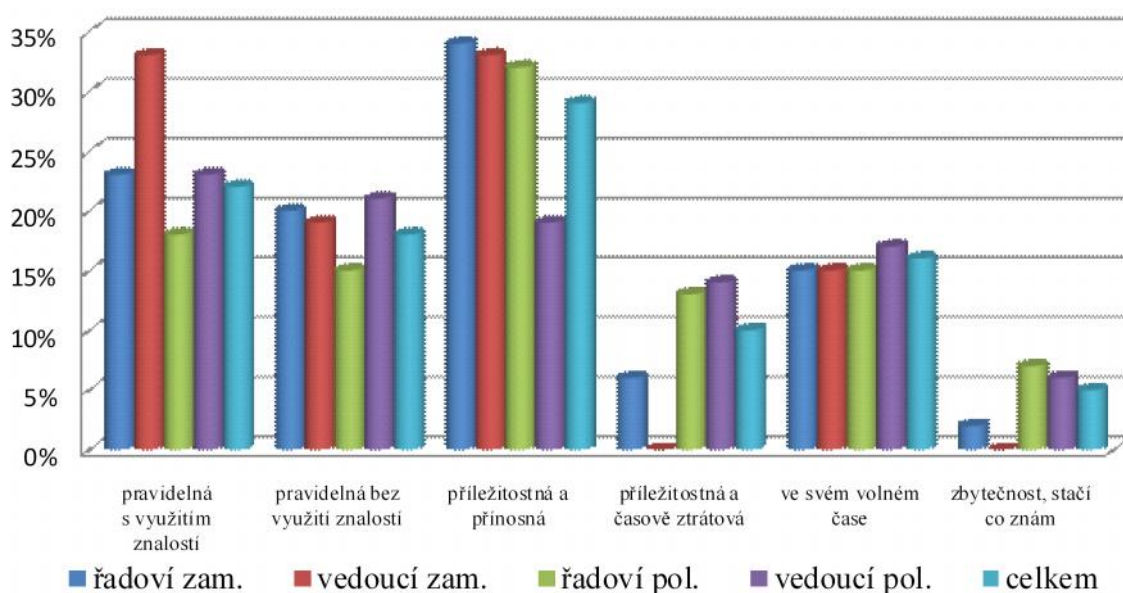
➤ **Otázka . 2 – Jakou máte Vy osobní zkušenost s profesním vzdáváním u P R?**  
 Skoro třetina respondentů (29%) má pouze příležitostnou zkušenost, kterou však hodnotí jako přínosnou. Je navíc patrné, že zde převážily odpovědi adových pracovníků, především vedoucí pracovníci se profesně vzdávají pravidelně a navíc je to pro ně přínosné (33% vedoucích zaměstnanců a 23% vedoucích policistů).

**Tabulka 2 - Osobní zkušenost s profesním vzdáváním u P R**

	adoví zam.		vedoucí zam.		adoví pol.		vedoucí pol.		celkem	
	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet
pravidelná s využitím znalostí	23	15	33	7	18	17	23	12	22	51
pravidelná bez využití znalostí	20	13	19	4	15	14	21	11	18	42
příležitostná a přínosná	34	22	33	7	32	30	19	10	29	69
příležitostná a časově ztrátová	6	4	0	0	13	12	14	7	10	23
ve svém volném čase	15	10	15	3	15	14	17	9	16	36
zbytečnost, stačí to znát	2	1	0	0	7	7	6	3	5	11

Zdroj: vlastní

**Graf 4 - Osobní zkušenost s profesním vzdáváním u PČR**



Zdroj: vlastní

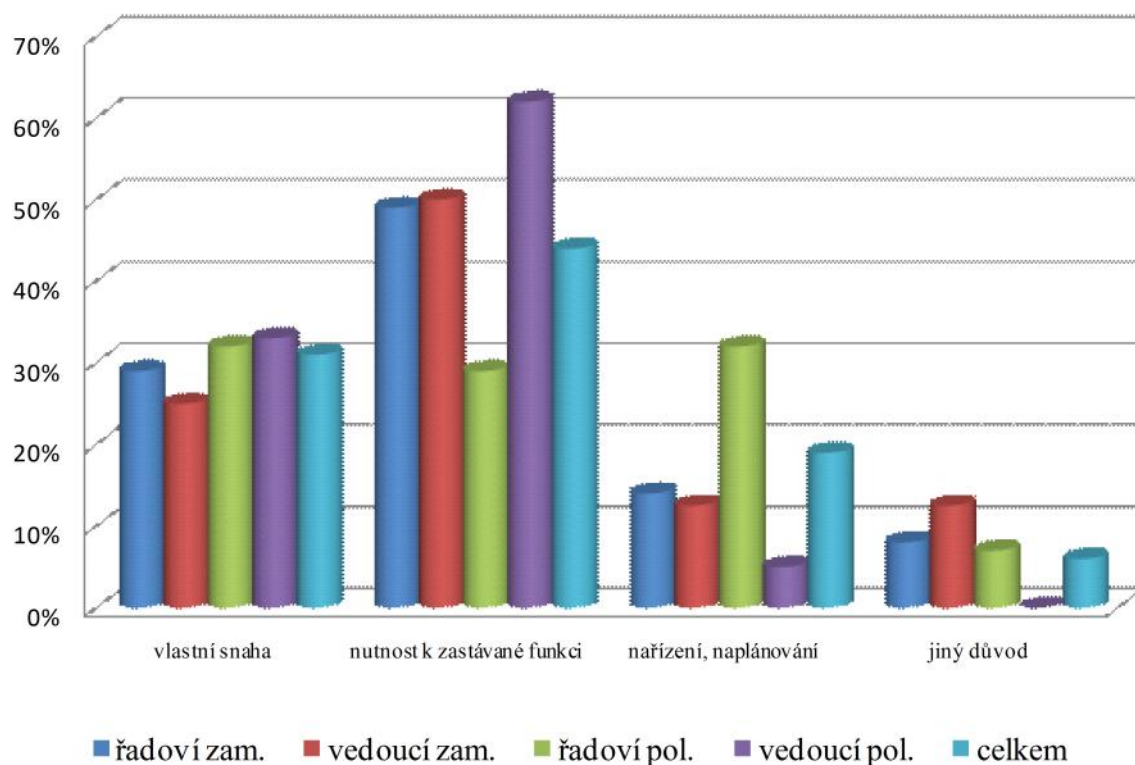
➤ **Otázka . 3 (nepovinná)** – *Pokud se profesně jakkoli vzděláváte, iníte tak -*  
 A koli se jednalo o nepovinnou otázku, odpovídalo na ní 76% všech respondentů a  
 téměř polovina z nich se profesně vzdělává proto, že je to nutné vzhledem k zastávané  
 funkci (44% všech respondentů). Druhým nejčastějším důvodem je vlastní snaha, což  
 vyjádřilo 31% respondentů. Dominantní je vlastní snaha pouze u řadových policistů.

**Tabulka 3 - Důvody (motivace) profesního vzdělávání**

	řadoví zam.		vedoucí zam.		řadoví pol.		vedoucí pol.		celkem	
	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet
vlastní snaha	29	15	25	4	32	22	33	13	31	54
nutnost k zastávané funkci	49	25	50	8	29	20	62	25	44	78
nařízení, naplánování	14	7	12,5	2	32	22	5	2	19	33
jiný důvod	8	4	12,5	2	7	5	0	0	6	11

Zdroj: vlastní

**Graf 5 - Důvody (motivace) profesního vzdělávání**



Zdroj: vlastní

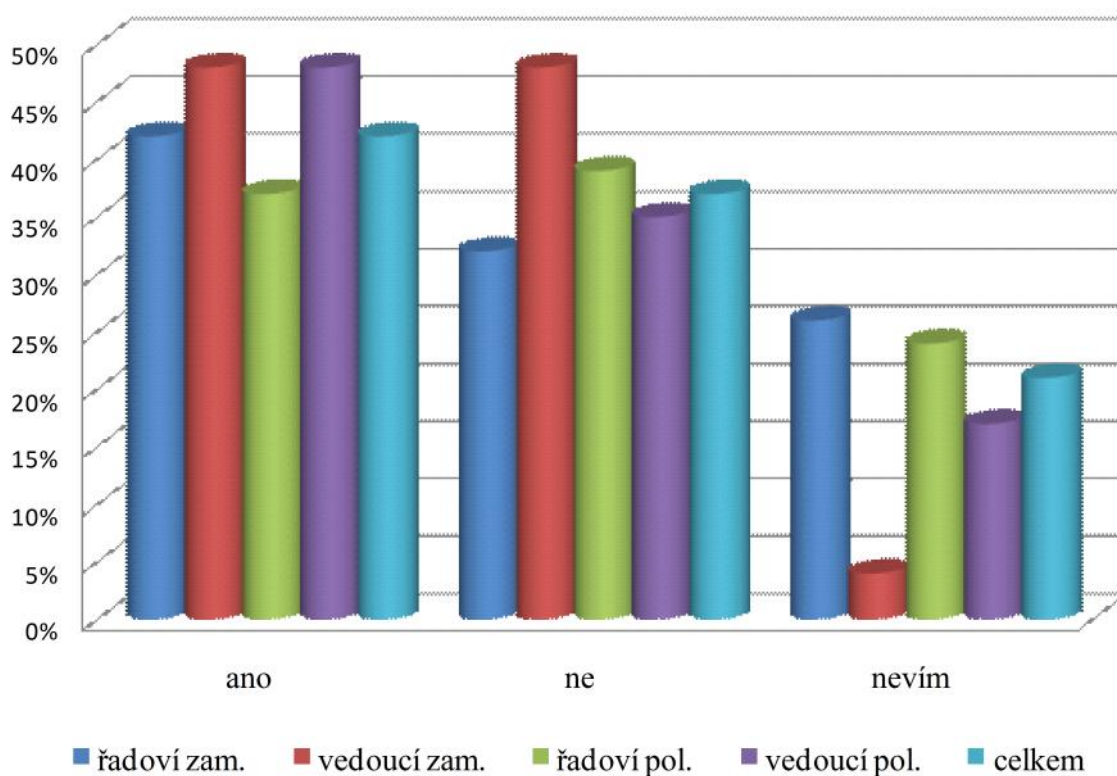
➤ **Otázka 4 – Je nabídka profesního vzdělávání ze strany PČR dostatečná?**  
 Poměr odpovědí „ano“ a „ne“, je zhruba stejný - 42% a 37% všech respondentů. Nejvíce dostatečnou nabídku vzdělávání vnímají vedoucí zaměstnanci a policisté (obě skupiny 48%), na opačné straně jsou pak řadoví policisté (37%). Stejný počet vedoucích zaměstnanců odpověděl na zároveň na „ano“ i „ne“ (48%).

**Tabulka 4 - Dostatečná nabídka profesního vzdělávání ze strany PČR**

	řadoví zam.		vedoucí zam.		řadoví pol.		vedoucí pol.		celkem	
	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet
ano	42	27	48	10	37	35	48	25	42	97
ne	32	21	48	10	39	37	35	18	37	86
nevím	36	17	4	1	24	22	17	9	21	49

Zdroj: vlastní

**Graf 6 - Dostatečná nabídka profesního vzdělávání ze strany PČR**



Zdroj: vlastní

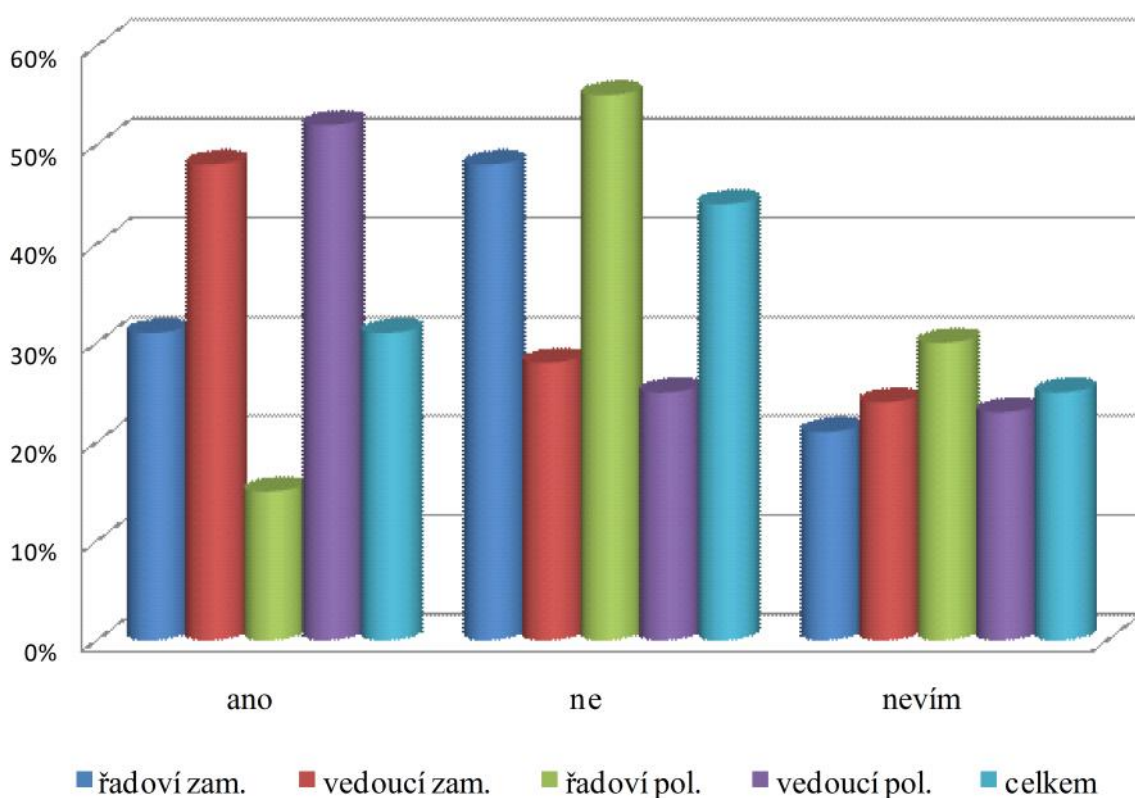
➤ **Otázka . 5** – *Má, dle Vašeho názoru, management P R chu profesn se vzd lávat?* V t chto odpov dích se projeví r zné pohledy dvou skupin zam stnanc - adových a t ch vedoucích, kdy prvn jmenovaná skupina hodnotila ochotu výrazn negativn (48 a 55%), naopak vedoucí zam stnanci P R byli ve vztahu k „vlastnímu vzd lávání“ naprosto pozitivní (48 a 52%).

**Tabulka 5 - Ochota managementu P R profesn se vzd lávat**

	adoví zam.		vedoucí zam.		adoví pol.		vedoucí pol.		celkem	
	%	po et	%	po et	%	po et	%	po et	%	po et
ano	31	20	<b>48</b>	<b>10</b>	15	14	<b>52</b>	<b>27</b>	31	71
ne	<b>48</b>	<b>31</b>	28	6	<b>55</b>	<b>52</b>	25	13	<b>44</b>	<b>102</b>
nevím	21	14	24	5	30	28	23	12	25	59

Zdroj: vlastní

**Graf 7 - Ochota managementu PČR profesně se vzdělávat**



Zdroj: vlastní

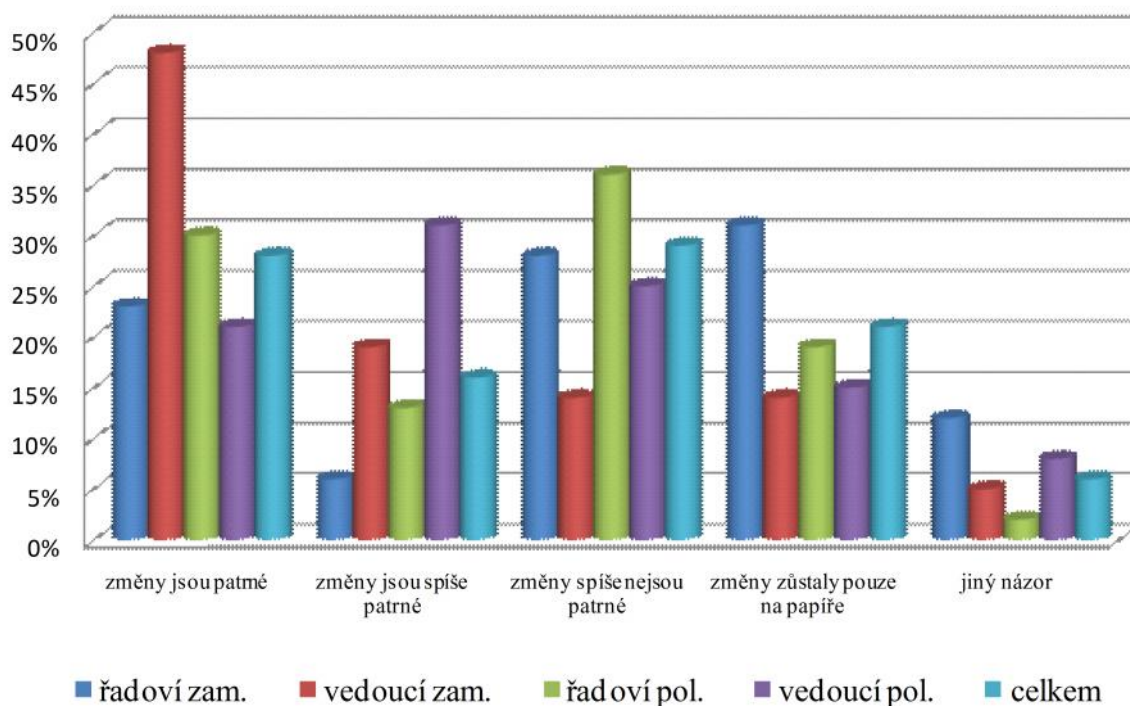
➤ **Otázka . 6 – Vnímáte změnu v oblasti vzdělávání v souvislosti s reformou PŘR? Až na jednu profesní skupinu (vedoucí zaměstnanci) nejsou respondenti ostatních skupin přesvědčeni, že jsou patrné změny. Pouze vedoucí policisté spíše vnímají změny (31%), ale řadoví policisté již tyto změny spíše nevnímají (36%) a řadoví zaměstnanci jsou dokonce přesvědčeni, že změny nejsou patrné vůbec (31%).**

**Tabulka 6 - Reforma PŘR a s ní související změny v oblasti vzdělávání**

	řadoví zam.		vedoucí zam.		řadoví pol.		vedoucí pol.		celkem	
	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet
změny jsou patrné	23	15	48	10	30	28	21	11	28	64
změny jsou spíše patrné	6	4	19	4	13	12	31	16	16	36
změny spíše nejsou patrné	28	18	14	3	36	34	25	13	29	68
změny zůstaly pouze na papíře	31	20	14	3	19	18	15	8	21	49
jiný názor	12	8	5	1	2	2	8	4	6	15

Zdroj: vlastní

**Graf 8 - Reforma PŘR a s ní související změny v oblasti vzdělávání**



Zdroj: vlastní



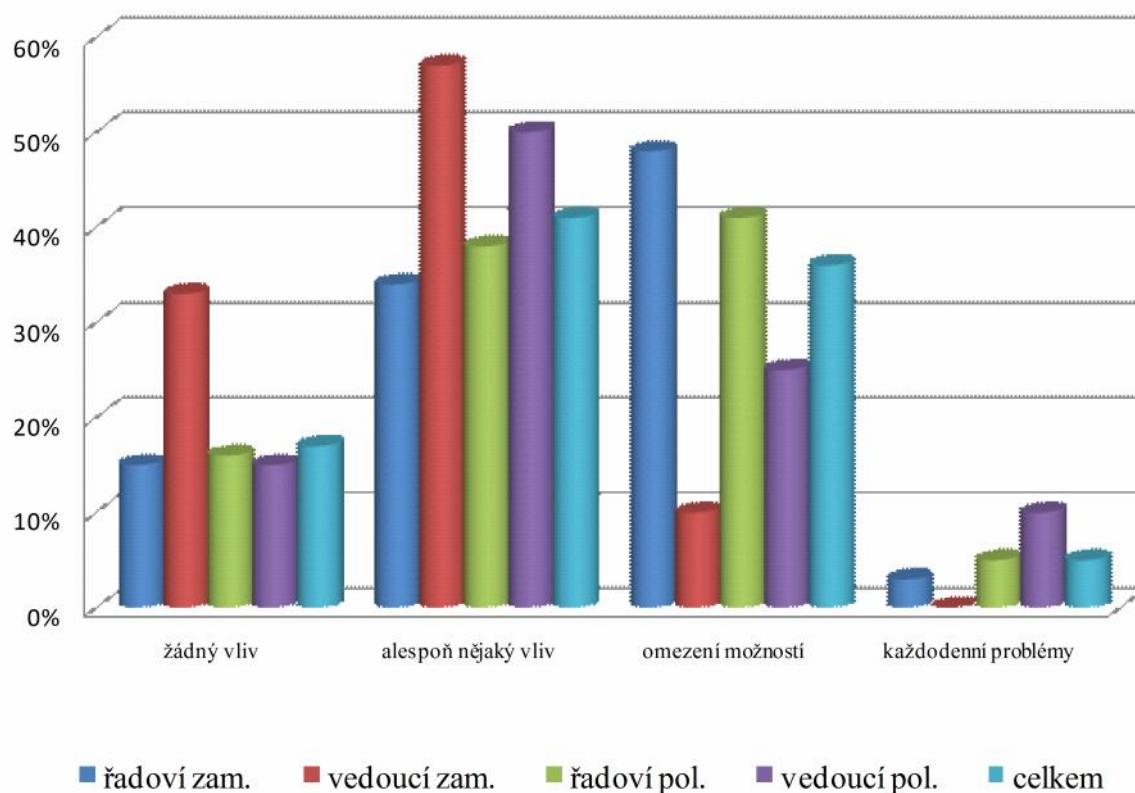
➤ **Otázka . 7 – Jak se projevuje úbytek financí v rozpo tu na profesní vzd lávání P R?** Skoro t i tvrtiny (41%) respondent se domnívá, že se úsporná finan ní opat ení n jakým zp sobem dotkne profesního vzd lávání P R. Zásadn jsou o tom p esv d ení vedoucí zam stnanci (57%) a vedoucí policisté (50%). Jako omezení možností vnímají úsporná opat ení řadoví zam stnanci (48%) i řadoví policisté (41%).

**Tabulka 7 - Úsporná finan ní opat ení a profesní vzd lávání P R**

	řadoví zam.		vedoucí zam.		řadoví pol.		vedoucí pol.		celkem	
	%	po et	%	po et	%	po et	%	po et	%	po et
žádný vliv	15	10	33	7	16	15	15	8	17	40
alespo n jaký vliv	34	22	<b>57</b>	<b>12</b>	38	36	<b>50</b>	<b>26</b>	<b>41</b>	<b>96</b>
omezení možností	<b>48</b>	<b>31</b>	10	2	<b>41</b>	<b>38</b>	25	13	36	84
každodenní problémy	3	2	0	0	5	5	10	5	5	12

Zdroj: vlastní

**Graf 9 - Úsporná finanční opatření a profesní vzdělávání PČR**



Zdroj: vlastní

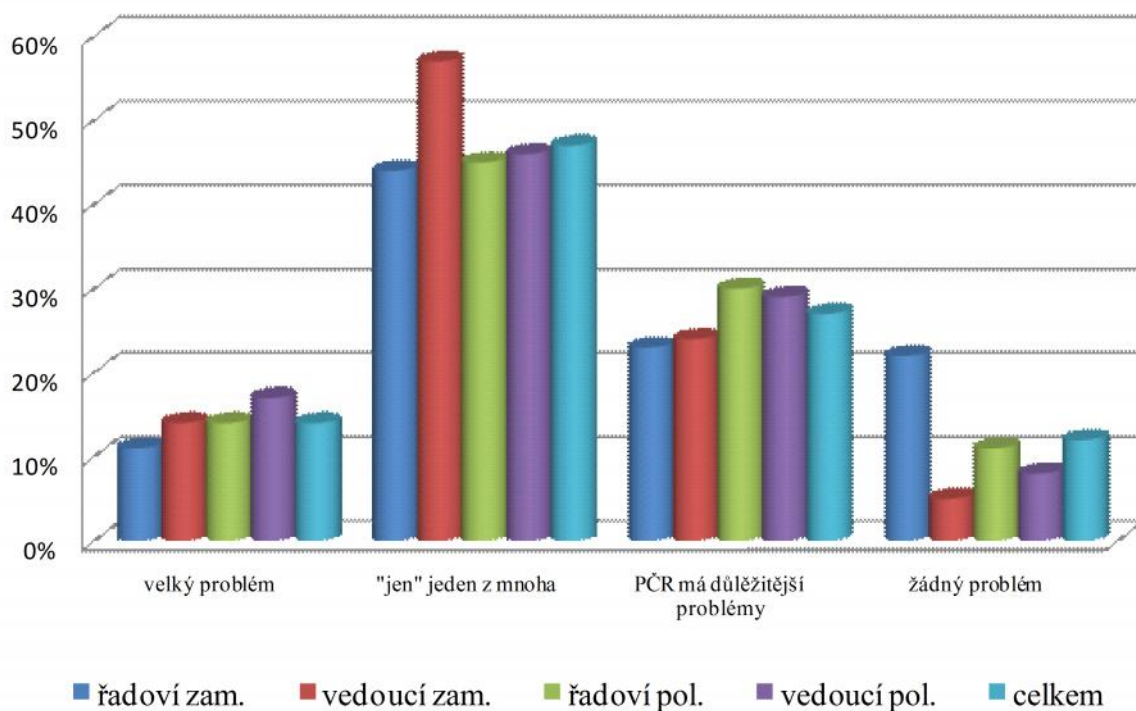
➤ **Otázka . 8** – Je oblast profesního vzdělávání managementu P R souasným problémem? V této otázce panovala shoda názor všech skupin, kdy nejvíce respondent (47% všech dotazovaných) zvolilo odpověď, že se jedná „pouze“ o jeden z mnoha souasných problémů P R. Nejvíce zastoupení byli vedoucí zaměstnanci, kterých bylo 57%.

**Tabulka 8 - Profesní vzdělávání P R: problém současnosti?**

	řadoví zam.		vedoucí zam.		řadoví pol.		vedoucí pol.		celkem	
	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet
velký problém	11	7	14	3	14	13	17	9	14	32
„jen“ jeden z mnoha	<b>44</b>	<b>29</b>	<b>57</b>	<b>12</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>46</b>	<b>24</b>	<b>47</b>	<b>108</b>
P R má jiné, dležitější problémy	23	15	24	5	30	28	29	15	27	63
žádný problém	22	14	5	1	11	10	8	4	12	29

Zdroj: vlastní

**Graf 10 - Profesní vzdělávání PČR: problém současnosti?**



Zdroj: vlastní

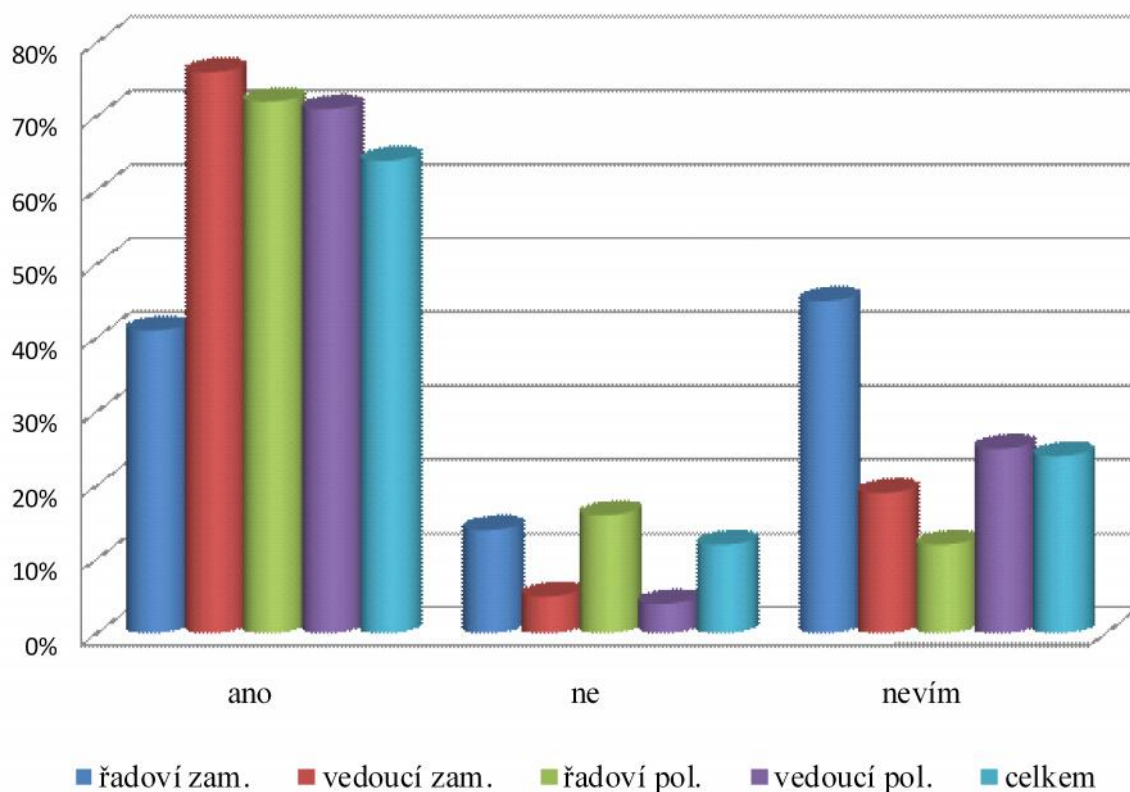
➤ **Otázka 9** – Vy osobně, máte zájem o profesní vzdělávání? Z odpovědí je patrné, že drtivá většina respondentů (64%) má zájem o profesní vzdělávání, což nejvíce podporují vedoucí zaměstnanci, vedoucí policisté a řadoví policisté, jichž bylo vždy skoro tři čtvrtiny. Naopak u řadových zaměstnanců tato snaha nebyla tolik patrná a dokonce převažovaly odpovědi „nevím“ (45%).

**Tabulka 9 - Vlastní zájem o profesní vzdělávání**

	řadoví zam.		vedoucí zam.		řadoví pol.		vedoucí pol.		celkem	
	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet
ano	41	27	76	16	72	68	71	37	64	148
ne	14	9	5	1	16	15	4	2	12	27
nevím	45	29	19	4	12	11	25	13	24	57

Zdroj: vlastní

**Graf 11 - Vlastní zájem o profesní vzdělávání**



Zdroj: vlastní



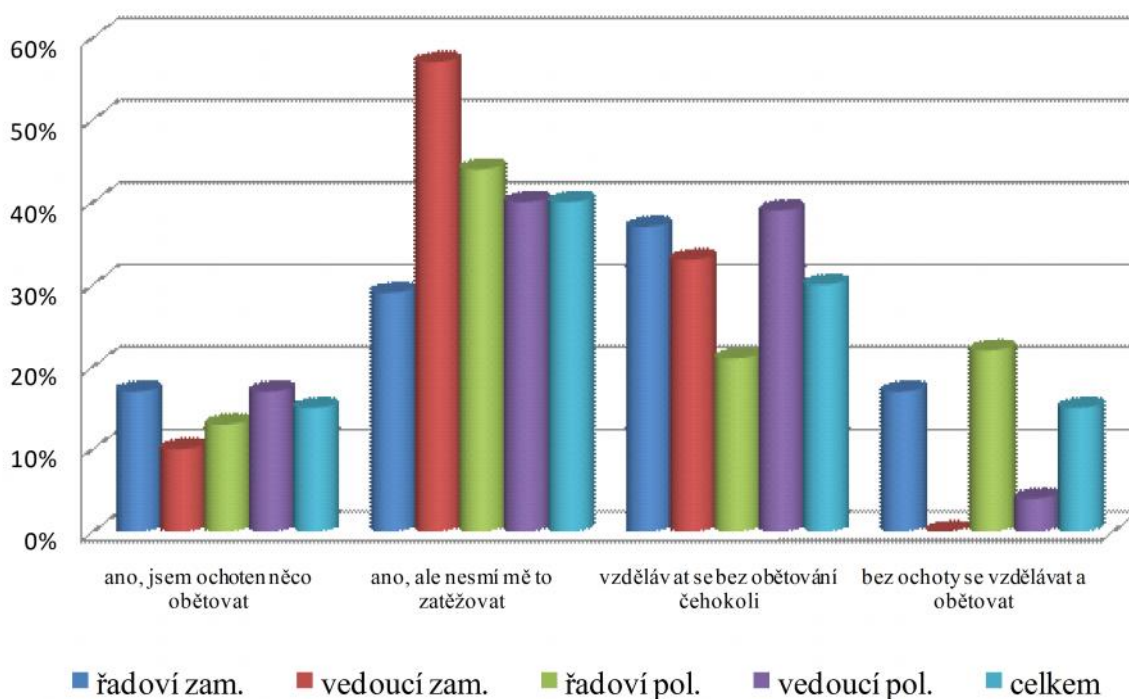
➤ **Otázka . 10** – *Jste ochotni tomuto vzdělávání případně něco obětovat?*  
 40% všech dotázaných má zájem se profesně vzdělávat, ale pokud by měli něco obětovat, nesmí je to nijakým způsobem zatěžovat. Nejvíce je tato snaha patrná u vedoucích zaměstnanců, kde takto odpověděla více než polovina (57%). Naopak řadoví zaměstnanci se sice vzdělávat chtějí, ale nechtějí obětovat vůbec nic (37%).

**Tabulka 10 - Ochota profesně se vzdělávat a něco obětovat**

	řadoví zam.		vedoucí zam.		řadoví pol.		vedoucí pol.		celkem	
	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet
ano, jsem ochoten něco obětovat	17	11	10	2	13	12	17	9	15	34
ano, ale nesmím to zatěžovat	29	19	57	12	44	41	40	21	40	93
vzdělávat se bez obětování čehokoli	37	24	33	7	21	20	39	20	30	71
bez ochoty se vzdělávat a obětovat	17	11	0	0	22	21	4	2	15	34

Zdroj: vlastní

**Graf 12 - Ochota profesně se vzdělávat a něco obětovat**



Zdroj: vlastní

## ➤ **Ověření platnosti hypotéz**

### **H1 - Pracovníci P R nemají dostatečný pohled o profesním vzdělávání managementu.**

Tato hypotéza se nepotvrdila, nebo pouze 3 % z celkového počtu respondentů uvedlo, že neví, co profesní vzdělávání představuje (viz. tab. 1 a graf 3). Zároveň 95% všech respondentů uvedlo, že má osobní zkušenost s touto formou vzdělávání (viz. tab. 2 a graf 4).

### **H2 - Profesně se vzdělávat chce převážná část pracovníků P R, a už v rámci programu P R nebo ve svém volném čase.**

Tato hypotéza se potvrdila. Podstata této hypotézy se prolínala více otázkami dotazníku a u všech panovala shoda v ochotě profesně se vzdělávat (viz. např. tab. 9 a graf 11). Naopak negativně hodnotí respondenti snahu a ochotu managementu P R profesně se vzdělávat (viz. tab. 5 a graf 7).

### **H3 - Pracovníci P R v současné době pocítí nedostatečný přístup P R k profesnímu vzdělávání managementu.**

Tato hypotéza se nepotvrdila, nebo na přímou otázku, zda je nabídka profesního vzdělávání ze strany P R dostatečná, odpověděla většina respondentů (42%) že ano (viz. tab. 4 a graf 6). V podstatě tuto hypotézu vyvrátila i odpověď na otázku, jestli je profesní vzdělávání P R v současné době problémem i nikoli. Drtivá většina respondentů (47%) toto označilo „pouze“ jako jeden problém z mnoha (viz. tab. 8 a graf 10).

### **H4 - Možnosti profesně se vzdělávat jsou pracovníci P R ochotni i nco obětovat.**

Tato hypotéza se potvrdila. Celkem 40% respondentů uvedlo, že jsou ochotni i nco obětovat, ale nesmí je to zatěžovat (viz. tab. 10 a graf 12). Nezanedbatelná je však i ta část respondentů, která není ochotna obětovat nic - celkem 30%.

## Závěr

Problematika profesního vzdělávání managementu P R je, navzdory všem negativním vlivům (ekonomická recese, snižování rozpočtu a politických stavů atp.), zejména díky možnostem plynoucím z členství České republiky v EU určitým způsobem „v bhu“. To znamená, že nyní jakým způsobem funguje, navzdory neexistenci koncepce, plánů a strategie profesního vzdělávání P R.

Tato zjištěná vzdělávání je však přesunuto na samotné zaměstnance, kteří se v tísni sami, na základě vlastního zájmu a osobních cílů, vzdělávají. P R jim v nich kterých případech poskytuje pomoc při tomto vzdělávání (např. poskytnutím studijního volna při zaměstnání), ovšem tato pomoc je poskytována velice individuálně, tedy ne vždy tak úplně spravedlivě. Jako zaměstnavatel se tak v mnoha případech chová velice „macešsky“, kdy sama není schopna vytvořit plány profesního vzdělávání a tomu odpovídající podmínky a tím zaměstnancům, kteří se chtějí vzdělat sami, tyto podmínky nevytvoří (např. udělením již výše zmíněného studijního volna při zaměstnání).

V této diplomové práci bylo naznačeno, jak důležité profesní vzdělávání v každé organizaci je a jak i provedený výzkum a závěry z něho naznačil, P R musí bezpodmínečně nastavit jasná pravidla profesního vzdělávání managementu, a už je její současný stav jakýkoli.

Souhrnem zjištěných poznatků a informací, je následující pohled základních tezí, týkajících se profesního vzdělávání managementu P R (seřazeno postupně dle důležitosti):

- a) vytvoření strategie profesního vzdělávání (nejen) managementu P R,
- b) maximální podpora snahy všech svých zaměstnanců o sebevzdělávání (bez rozdílu, jakou kdo zastává pozici a zda je to v této chvíli potřebné),
- c) eliminace dopadů úsporných ekonomických opatření na vzdělávání,
- d) v plné míře využití potenciálu zaměstnanců, kteří jsou ochotni profesně se vzdělat i ve svém volném čase, případně nabídnout.

Z těchto základních tezí lze dospět k závěru, že změna současného stavu není nemožná. Postačí, aby management P R, tedy vrcholní představitelé P R, potažmo MV, vytvořili jasnou a zřetelnou strategii profesního vzdělávání, dále aby odbourali současné předsudky a rozdílně nastavené podmínky pro vzdělávání zaměstnanců P R, kdy jsou upraveny pouze určité skupiny a tím jsou vytvářeny takřka dokonalé podmínky. Jiné skupiny (znamená početnější) pak musí obětovat svému vzdělání spoustu svého času i peněz... Jak i z provedeného výzkumu vyplývá, je taková skupina poměrně početná (viz. tab. 10 a graf 12), což dává jasný signál P R, že chce-li vytvořit strategii, musí počítat i s tím, že zaměstnanci jsou ochotni obětovat.

Velice důležitou roli pak hraje současná nelichotivá ekonomická situace P R, která si žádá mnoho úsporných opatření, promítající se i do sféry vzdělávání. Úkolem P R musí být tyto dopady co nejvíce eliminovat a dále již nezhodnocovat celou soustavu policejního vzdělávání, zahrnující jak základní přípravu policistů, tak profesní vzdělávání managementu.

## Resumé

Diplomová práce řeší problematiku řízení lidských zdrojů P R - profesního vzdělávání managementu P R. Je rozdělena do pěti kapitol, které jsou čistě teoretické (kap. 1 a 2) a teoreticko-praktické (kap. 3 až 5).

První kapitola vymezuje celoživotní vzdělávání a řeší paradigma andragogiky - vzdělávání a výchovu dospělých, jejich společné i rozdílné znaky. Druhá kapitola se zabývá řízením lidských zdrojů, tedy jak samotným definováním pojmu, tak určením důležitosti strategií a cílů. Dále řeší spojitost mezi lidskými zdroji a jejich řízením a budováním firemní kultury.

Teoreticko-praktickou část práce uvozuje rozsáhlá teoretická kapitola, která se přímo dotýká již P R a popisuje problematiku lidských zdrojů P R, tedy od vzniku služebního poměru a jeho skončení, až po jednotlivé druhy vzdělávání zaměstnanců P R. Následující kapitola . 4 se zabývá reformou vzdělávání P R tak, jak byla představena a „spuštěna“ již před několika lety. Součástí této kapitoly je i souasná, nově navržená systematizace služebních míst, která reaguje na úsporné ekonomické opatření P R.

Kapitola pátá obsahuje vlastní sociologický výzkum, prováděný u P R formou dotazníku. Jsou zde stanoveny cíle a tyto i hypotézy, které jsou buď potvrzeny nebo vyvráceny na konci podkapitoly „Analýza výsledků“, jenž zahrnuje i grafické zpracování dat (tabulky, grafy), získaných vyhodnocením dotazníků .

Závěrem této práce je pak zejména vytyčení základních tezí pro zlepšení profesního vzdělávání (nejen) managementu, určených P R, podpořených nejen odbornou literaturou, ale také závěry z provedeného výzkumu.

## **Anotace**

Práce řeší problematiku profesního vzdělávání managementu, což jsou součástí řízení lidských zdrojů PČR. Reaguje na akutní nedostatek jasné strategie profesního vzdělávání u PČR, která se promítá do všech vrstev zaměstnanců PČR, tedy nejen policistů, ale i dalších zaměstnanců. Součástí práce je i dotazníkový výzkum, provedený u PČR.

Cílem práce je zejména vytyčení základních tézí, určených představitelům PČR, která vychází nejen z teoretických poznatků, ale i z provedeného výzkumu.

## **Klíčová slova**

řízení lidských zdrojů, profesní vzdělávání, Policie České republiky, management, celoživotní vzdělávání, reforma vzdělávání, firemní kultura.

## **Annotation**

The work addresses the issue of education of management, as part of the management of human resources of the PCR. Responds to the acute lack of clear strategy of professional education of the PCR, which translates into all layers of the employees of the PCR, thus not only police officers but also of other employees. Part of the work is performed in questionnaire research, of the PCR.

The aim of the work is, in particular, the establishment of the basic theses, designated representatives of the PCR, which is based not only on theoretical knowledge, but also on the carried out research.

## **Keywords**

Human resources management, professional education, Police of the Czech Republic, management, lifelong education, the reform of the education, corporate culture.

## Seznam zdrojů a literatury

### Zákony a právní předpisy

1. Zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky
2. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů
3. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky

### Monografie

4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. Koubek J.] 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. BAŠTECKÁ, B., *Terénní krizová práce: psychosociální intervence týmů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 299 s. ISBN 80-247-0708-X.
6. BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2.
7. DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. [Přel. Rezek J.] 6. vyd. Praha: Grada, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
8. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 978-80-717-9603-9.
9. DÍDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
10. DUCHOUB, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
11. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
12. FAERBER, Y., STÖWE, CH. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. [Přel. Michal Z.] 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
13. HORX, M. *Připravte své dítě do života: osm klíčových dovedností - jak je můžete svému dítěti zprostředkovat a jak si je můžete dítě s vaší pomocí osvojit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2082-1.
14. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 str. ISBN 80-7179-389-2.

15. KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. [P el. Langerová J. a Nový V.] 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 80-247-1545-7.
16. KOUBEK, M. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
17. KOUBEK, M. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
18. KÖNIG, P. a kol. *Rozpočet a politiky Evropské unie, Půležitost pro změnu*. 2. vyd. Praha: C H Beck, 2009. str. 122. ISBN 978-80-7400-011-9.
19. KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. str. 238. ISBN 80-7179-455-4.
20. LOŠÁKOVÁ, H. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
21. MV ČR. *Koncepce celoživotního vzdělávání policejních služeb České republiky*. Praha: Odbor vzdělávání a správy policejního školství, 2001.
22. NAPPER, R., NEWTON, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 264 s. ISBN 978-80-247-2915-2.
23. PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. str. 186 - 187. ISBN 80-200-0950-1.
24. PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: VŠ J.A. Komenského, 2003. 207 s.
25. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
26. PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
27. PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů - teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. 304 s. ISBN 80-247-2788-7.
28. SCHELLE, K., JANOTOVÁ, H., SCHELLEOVÁ, I. *Berufsethik*. 1. vyd. GRIN Verlag, 2010. 76 s. ISBN 978-3-640-66019-3.
29. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7
30. ŠÍN, Z. *Tvorba práva: pravidla, metodika, technika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7400-162-8.
31. TRUNEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 131 s. ISBN 80-717-9884-3



32. TURECKIOVÁ, M. *ízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
33. ULRICH, D. *Mistrovské ízení lidských zdroj*. [P el. Koubek J.] 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 272 s.
34. VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H. a kol. *Pedagogika pro u itele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 402 s. ISBN 978-80-247-1734-0.
35. VODÁK, J., KUCHAR ÍKOVÁ, A. *Efektivní vzd lávání zam stnanc*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
36. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

### Internetové zdroje

37. BORSKÁ, I. *Pedagogika pro policisty a pracovníky MV R a pracovníky v bezpe nostních službách (prezentace díl ího úkolu Výzkumného zám ru PA R)*. [online]. [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: [https://www3.cepol.europa.eu/dspace/bitstream/123456789/4423/1/Cl\\_b\\_11\\_Borska.doc](https://www3.cepol.europa.eu/dspace/bitstream/123456789/4423/1/Cl_b_11_Borska.doc).
38. Donath-Burson-Marsteller. *Vzd lávání dosp lých v R*. [online]. [cit. 2012-11-28]. Dostupné z: <http://www.dbm.cz/pruzkumy/127-vzdelavani-dospelych-v-cr>.
39. LANGER, I., MARTIN , O. *Reforma policie - služba v nových podmínkách, p íloha . 1 - prezentace ministra vnitra*. [online]. [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/soubor/reforma-policie-cr-cz-pdf.aspx>.
40. LESSY, P. *Stanovisko PP k úsporám v P R*. [online]. [cit. 2011-12-22]. Dostupné z: [http://www.vasevec.cz/sites/default/files/document/2280/Stanovisko%20PP%20k%20úsporám%20v%20P\\_R.pdf](http://www.vasevec.cz/sites/default/files/document/2280/Stanovisko%20PP%20k%20úsporám%20v%20P_R.pdf).
41. MOKRÝ, P. „Policistou za p l roku? To je málo“. [online]. [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.sedmicka.cz/brno-vyskov/clanek/policistou-za-pul-roku-to-je-malo-249868>.
42. PAVLÍ KOVÁ, M. *Seminá „Spole né hlídky jiho eské a hornorakouské policie“*. [online]. [cit. 2012-01-18]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/seminar-spolecne-hlidky-jihoceske-a-honorakouske-policie.aspx>.
43. ŠUGÁR, J., JEDINÁK, P. *Komparace vzd lávacích pot eb p íslušník P R v rámci jejich vysokoškolského studia na Policejní akademii eské republiky v Praze*.

- [online]. [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/jedinak-sugar-komparace-vzdelavacich-potreb-pdf.aspx>.
44. VACULÍK, R. *Policie zjistila, že p íprava nová k je krátká a nedostate ná.* [online]. [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/225245-policie-zjistila-ze-priprava-novacku-je-kratka-a-nedostatecna.html>.
45. VLASÁK, P. *Politici se nemohou shodnout, jak dlouhé by m lo být profesní vzd lání policist .* [online]. [cit. 2011-12-15]. Dostupné z: <http://www.mediafax.cz/domaci/289869-Politici-se-nemohou-shodnout-jak-dlouhe-by-melo-byt-profesni-vzdelani-policistu>.
46. Assistance to Strengthening the Prevention and Community Policing in the Police Work. [online]. [cit. 2011-12-11]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu>.
47. MEPA Internet, Introduction. [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://www.mepa.net/Englisch/ueberuns/Pages/Einführung.aspx>.
48. Ministerstvo vnitra, Bezpe nost a prevence, Community policing. [online]. [cit. 2011-12-11]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/prevence-169232.aspx?q=Y2hudW09NA%3d%3d>.
49. Policejní akademie R - o škole. [online]. [cit. 2011-12-08]. Dostupné z: <http://www.polac.cz>.
50. Policie eské republiky, Management kvality, Historie zavád ní managementu kvality u P R, Vznik projektu EFQM. [online]. [cit. 2011-12-11]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/historie-zavadeni-managementu-kvality-u-pcr-750749.aspx>.
51. Policie R, Opera ní odbor, Zahrani ní spolupráce. [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/zahranicni-spoluprace-664541.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>.
52. Policie R, Vzd lávání, Mezinárodní spolupráce v policejním vzd lávání. [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/mezinarodni-spoluprace-v-policejnim-vzdelavani-36.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>.
53. Policie R, Zve ejn né informace, Profesní vzd lávání managementu P R. [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/profesni-vzdelavani-managementu-policie-cr.aspx>.
54. Prezentace Ministerstva vnitra, Odbor personální, Projekt PHARE CZ 98/IB/JH/02. [online]. [cit. 2011-12-08]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/ministerstvo/person/phare98.html>.

55. Vyšší policejní škola MV v Praze. *Typy studia*. [online]. [cit. 2012-01-18].  
Dostupné z: <http://www.skolamv.cz/category/typy-studia/studium-pro-policisty/>.
56. Vzdělávání - Policejní školy. [online]. [cit. 2011-12-08]. Dostupné z:  
<http://www.policie.cz/clanek/policejni-skoly-285327.aspx?q=Y2hudW09Mg3d%3d>.
57. Vzdělávání a výcvik policistů. [online]. [cit. 2011-12-08]. Dostupné z:  
[http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/rs\\_atlantic/mvcr/472/-12437.html](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/rs_atlantic/mvcr/472/-12437.html).

## **Seznam príloh**

Príloha PI: Dotazník

# DOTAZNÍK

# PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ MANAGEMENTU POLICIE ČR



*Dobrý den,*

*prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Informace z něho budou sloužit pouze k účelům mé diplomové práce na téma „ řízení lidských zdrojů P R - profesní vzdělávání managementu“. Dotazník je anonymní a po zpracování budou všechny dotazníky znehodnoceny. Vyberte si vždy jen jednu z nabízených možností.*

*Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování*

*Bc. Martin Dvořák*

## **1. Pod pojmem „profesní vzdělávání“ si vybavíte -**

- kurzy, školení
- studium vysoké (vyšší) školy
- něco jiného (stručně uveďte) .....
- nic, nevím

## **2. Jakou máte Vy osobní zkušenost s profesním vzděláváním u P R?**

- pravidelně se profesně vzdělávám a získané znalosti v praxi využívám
- pravidelně se profesně vzdělávám, ale získané znalosti v praxi nevyužiji
- profesně se vzdělávám příležitostně, ale vždy je to pro mě nepříjemné
- profesně se vzdělávám příležitostně a většinou je to ztráta času
- profesně se vzdělávám ve svém volném čase, P R mi to neumožňuje
- profesní vzdělávání je zbytečné, vystačím si s tím, co znám

**3. Pokud se profesně jakkoli vzděláváte, inííte tak - (nepovinná)**

- z osobních důvodů (vlastní snaha o vzdělávání)
- z profesních důvodů (je to nutné k mé funkci)
- protože mi to nařídili, naplánovali...atp.
- jiný důvod (uveďte) .....
- .....

**4. Je nabídka profesního vzdělávání ze strany PŘ dostatečná?**

- ano
- ne
- nevím

**5. Má, dle Vašeho názoru, management PŘ chuť profesně se vzdělávat?**

- ano
- ne
- nevím

**6. Vnímáte změnu v oblasti vzdělávání v souvislosti s reformou PŘ?**

- ano, změny jsou patrné
- spíše ano
- spíše ne, nic mi nenapadá
- určitě ne, vše zůstalo pouze na papíře
- jiný názor (uveďte) .....
- .....

**7. Jak se projevuje úbytek financí v rozpočtu na profesní vzdělávání PŘ?**

- nijak, na vzdělávání to nemá vliv
- pravděpodobně nějaký dopad mít bude
- úbytek financí omezí možnosti v této oblasti
- nedostatek financí na vzdělávání je patrný tak či tak

**8. Je oblast profesního vzdělání v managementu PŘ současným problémem?**

- ano, je to velký problém (nedostatek financí, neexistující koncepce...atp.)
- ano, ale je to jen jeden z mnoha současných problémů
- myslím, že ne, PŘ má jiné, dležitější problémy
- určitě ne

**9. Vy osobně, máte zájem o profesní vzdělávání?**

- ano
- ne
- nevím

**10. Jste ochotni tomuto vzdělávání přispět a pokud ano, co obětovat?**

- ano, jsem ochoten „něco“ obětovat (např. finance, čas...apod.)
- ano, jsem ochoten „něco“ obětovat, ale nesmím to příliš zatěžovat
- vzdělávat se chci, ale nehodlám kvůli tomu nic obětovat
- nechci se vzdělávat, natož ještě něco obětovat

**11. Pracujete jako -**

- zaměstnanec PŘ (tzv. obecný zaměstnanec) na daňové pozici
- zaměstnanec PŘ na vedoucí pozici
- policista na daňové pozici
- policista na vedoucí pozici (policista s příplatkem za vedení)

**12. Pohlaví:**

- žena
- muž

**13. Věk:**

- do 30. let
- 30 a více let

*Děkujeme za spolupráci*