

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

**Institut mezioborových studií Brno**

**Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí diplomové práce:**

**PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.**

**Vypracovala:**

**Bc. Tereza Skulová**

Brno 2012

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci“ zpracovala samostatně a použila jsem jen literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Brno 15.3.2012

.....

Bc. Tereza Skulová

### **Poděkování**

Děkuji **PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D.** za cenné rady, odbornou pomoc a laskavý přístup při vedení mé diplomové práce.

Poděkování patří také všem, kteří mi pomáhali při tvorbě diplomové práce a také v průběhu celého studia.

Bc. Tereza Skulová

# Obsah

Úvod.....	4
<b>1. Řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>6</b>
1.1 Pojem řízení lidských zdrojů.....	6
1.2 Vývoj řízení lidských zdrojů .....	7
1.3 Úlohy řízení lidských zdrojů .....	8
1.4 Činnosti a procesy řízení lidských zdrojů .....	10
<b>2. Policie České republiky.....</b>	<b>21</b>
2.1 Charakteristika Policie České republiky .....	21
2.2 Organizační struktura Policie České republiky .....	23
2.3 Úloha řízení lidských zdrojů u Policie České republiky .....	27
2.4 Kariérní řád .....	29
<b>3. Vybrané činnosti a procesy řízení lidských zdrojů u Policie České republiky .....</b>	<b>33</b>
3.1 Personální plánování .....	33
3.2 Výběr a získávání nových policistů.....	34
3.3 Vzdělávání policistů.....	36
3.4 Hodnocení policistů.....	41
3.5 Odměňování policistů .....	42
<b>4. Analýza řízení lidských zdrojů u Policie České republiky .....</b>	<b>49</b>
4.1 Stanovení cíle a hypotéz.....	49
4.2 Metodika průzkumného šetření .....	49
4.3 Charakteristika výběrového souboru.....	50
4.4 Výsledky průzkumného šetření .....	53
4.5 Závěrečná doporučení .....	65
<b>Závěr.....</b>	<b>67</b>
<b>Resumé .....</b>	<b>69</b>
<b>Anotace.....</b>	<b>70</b>
<b>Klíčová slova .....</b>	<b>70</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>71</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>76</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>77</b>

# Úvod

Každá organizace při naplňování svých cílů využívá různé zdroje, z nichž pak lidé vytvářejí prospěšné hodnoty. Lze tedy říci, že nejdůležitějším činitelem úspěšnosti organizace jsou lidé. Na jejich schopnostech, vůli a odhodlání záleží, zda bude podnik prosperovat a plnit tak své poslání. Právě proto je řízení lidských zdrojů a jeho neustálé zkvalitňování nejdůležitějším úkolem každé organizace.

Diplomová práce s názvem „Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci“ se zabývá řízením lidských zdrojů u Policie České republiky, jakožto organizace, která se řadí mezi největší a nejvýznamnější v České republice. Při jejím zpracování je využito zkušeností získaných působením v této organizaci a teoretických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů, nabytých studiem na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Cílem teoretické části diplomové práce je zmapovat všeobecné poznatky týkající se řízení lidských zdrojů, nejprve v obecné rovině a poté i v rámci Policie České republiky. Cílem praktické části je provést analýzu řízení lidských zdrojů u Policie České republiky se zaměřením na efektivnost systému odměňování, vzdělávání a kariérního růstu.

První kapitola je věnována úvodu do problematiky řízení lidských zdrojů. Objasňuje pojem řízení lidských zdrojů, popisuje jeho vývoj a vymezuje jednotlivé úlohy, které zabezpečuje. V závěru této kapitoly jsou popsány činnosti a procesy řízení lidských zdrojů.

Druhá kapitola je zaměřena na řízení lidských zdrojů v podmínkách Policie České republiky. Seznamuje s její charakteristikou, organizační strukturou i s úlohou řízení lidských zdrojů. Dále je pozornost věnována možnostem kariérního růstu v této organizaci.

Ve třetí kapitole je kladen důraz na charakteristiku vybraných personálních činností ve specifických podmínkách Policie České republiky. Zaměřuje se na personální plánování, výběr, získávání, umístování, vzdělávání, hodnocení a odměňování policistů.

Ve čtvrté kapitole je prezentována analýza řízení lidských zdrojů u Policie České republiky. Jsou zde popsány výsledky průzkumného šetření a navržena závěrečná doporučení ke zlepšení efektivity systému odměňování, vzdělávání a kariérního růstu v této organizaci.

Pro vypracování diplomové práce byla jako hlavní metoda zvolena analýza dostupných odborných materiálů. Dále jsou využity metody analogie, indukce a dotazníku.

Mezi základní použité zdroje patří zejména publikace Řízení lidských zdrojů M. Armstronga a Řízení lidských zdrojů J. Koubka, které přináší ucelený pohled na problematiku řízení lidských zdrojů. Mezi další prameny patří především zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, a interní akty řízení Policie České republiky.

# 1. Řízení lidských zdrojů

## 1.1 Pojem řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (dále jen „ŘLZ“) představuje nejnovější koncepci personální práce. Jedná se o strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, při kterém personální práce přestává být pouze záležitostí personalistů, ale stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků organizace.

ŘLZ se zaměřuje především na rozvoj lidských zdrojů, kvalitu pracovního života, spokojenost pracovníků, spoluúčast pracovníků na řízení organizace, organizační kulturu a pracovní vztahy a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

ŘLZ je definováno 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“.<sup>1</sup>

Storey pohlíží na ŘLZ jako na „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.“<sup>2</sup> Dále uvádí čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi ŘLZ:

- zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí,
- ústřední role liniových manažerů,
- spoléhání na soustavu pák k formování zaměstnaneckých vztahů.

Ve výkladovém slovníku je ŘLZ považováno za „oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce“.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Armstrong, Koubek, Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, s. 27.

<sup>2</sup> Armstrong, Koubek, Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, s. 27.

<sup>3</sup> Palán, Lidské zdroje – výkladový slovník, str. 186.

Stručnější pojetí ŘLZ prezentují Milkovich a Boudreau. Podle nich jde o „proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací“. <sup>4</sup>

V literatuře i praxi se také často používá synonymum k pojmu ŘLZ, a to management lidských zdrojů. „Management lidských zdrojů není synonymem personální práce. V moderním pojetí zahrnuje nejen strategické aspekty, tj. zaměření na dlouhodobou perspektivu, ale i orientaci na vnější faktory formování a využívání pracovní síly. Péče o lidské zdroje není v renomovaných organizačních jednotkách záležitostí jen personalistů, ale integrální součástí každodenní práce všech manažerů.“ <sup>5</sup>

## 1.2 Vývoj řízení lidských zdrojů

Za nejstarší pojetí personální práce je považována **personální administrativa**, která vznikla na počátku dvacátého století. Je chápána jako služba, která v první řadě zajišťuje administrativní procedury v souvislosti se zaměstnáváním lidí. Jejím obsahem je správa pracovněprávních agend a výkon personálních činností zajišťujících tuto administrativu.

Podstatou personálního útvaru v tomto pojetí je poskytovat managementu organizace služby spojené se zaměstnáváním lidí a evidencí a statistikou zaměstnanců. Personální práce tedy hraje výlučně pasivní roli. Jejím smyslem je zejména poskytování informací řídicím složkám organizace a povinným státním organizacím. <sup>6</sup>

**Personální řízení** je další vývojovou fází personální práce. Objevilo se již v období před druhou světovou válkou, a to v organizacích s dynamickým a progresivním vedením, orientovaných na expanzi, na ovládnutí co největší části trhu a na eliminaci konkurence. Hledání a využívání konkurenčních výhod se ukázalo jako nejsnadnější způsob k dosažení žádoucího cíle. Personální řízení vychází z uznání aktivní role personální práce, ve které významnou roli zaujímali dobře vybraní, formovaní, organizovaní a motivovaní zaměstnanci.

---

<sup>4</sup> Milkovich, Boudreau, Řízení lidských zdrojů, s. 38.

<sup>5</sup> Vágner, Management z pohledu všeobecného a celostního, s. 150.

<sup>6</sup> Hřebíček, Řízení lidských zdrojů, s. 15.



Významnou skutečností v této fázi byla profesionalizace personální práce. Vznikaly personální útvary nového typu, ve kterých se vytvářela personální politika organizace, a vyvíjely se metody personální práce. Personální útvary se vyznačovaly již poměrně značnou autoritou a disponovaly širokými pravomocemi. I přes velký pokrok však personální práce zůstala zaměřena na vnitřní organizační problémy se zaměstnanci a hospodaření s podnikovou pracovní silou. Personální práce se vyznačovala operativním řízením s krátkodobým horizontem a málo pozornosti věnovala dlouhodobým strategickým otázkám.

Nejnovější koncepci personální práce představuje **ŘLZ**, jehož počátky se začaly formovat ve vyspělém zahraničí v průběhu padesátých a šedesátých let. ŘLZ je pokládáno za nejdůležitější složku organizace, ve které je člověk považován za motor činnosti organizace, nejdůležitější výrobní vstup, a kde administrativní činnost je pokládána jako činnost koncepční, skutečně řídicí.<sup>7</sup>

Největší důraz je kladen na zájmy managementu, neboť ŘLZ „je oblastí řízenou vrcholovým managementem a odpovědnost za řízení lidských zdrojů je na liniových manažerech“.<sup>8</sup>

### **1.3 Úlohy řízení lidských zdrojů**

Ke spolehlivému fungování každé organizace je zapotřebí, aby měla ve správný čas, na správném místě, v nezbytném množství a kvalitě soustředěny, zorganizovány a efektivně využívány zdroje materiální, finanční, informační a lidské.

Pravidelné shromažďování, organizování a optimální využívání těchto čtyř zdrojů se považuje za stěžejní úkol managementu každé organizace. Tyto zdroje „působí v jednotě, avšak jejich význam není shodný. Zásadní význam pro úspěšnost organizace mají lidské zdroje, jejich soustavné kvalifikované řízení a dovedné využívání.“<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Koubek, Řízení lidských zdrojů

<sup>8</sup> Kocianová, Personální činnosti a metody personální práce, s. 11-12.

<sup>9</sup> Mládková, Jedinák a kol., Management, s. 74-75.

V nejobecnějším pojetí je úkolem ŘLZ „sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“. <sup>10</sup> Řízení zdrojů je sice činností podpůrnou a obvykle není samotným předmětem podnikání firmy, je ale činností velmi významnou a nepostradatelnou pro každou organizaci.

Obrázek č. 1 Obecný úkol ŘLZ



Zdroj: Koubek, Řízení lidských zdrojů (2007, s. 17).

V případě konkrétnějšího vymezení je ŘLZ orientováno na následující úkoly: <sup>11</sup>

- snaží se o zařazování správného člověka na správné místo a usiluje o to, aby byl tento člověk ustavičně připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa,
- optimální využívání pracovníků v organizaci,
- formování týmů efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
- rozvoj personální a sociální stránky pracovníků organizace,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv, vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

<sup>10</sup> Koubek, Řízení lidských zdrojů, s. 17.

<sup>11</sup> Koubek, Řízení lidských zdrojů, s. 17-18.

ŘLZ má pro organizaci především strategický význam. Zaměřuje se na dosahování jejich cílů, prostřednictvím odhadování, plánování a realizací personálních činností dokáže předcházet celé řadě kritických stavů. Počítá dopředu s náhradami za pracovníky, kteří mohou organizaci potenciálně opustit, včas odhaluje potřeby rekvalifikace v útlumových provozech, pracovníkům dává poměrně jasnou perspektivu pro jejich postup a rozvoj.<sup>12</sup>

## 1.4 Činnosti a procesy řízení lidských zdrojů

### Personální plánování

Plánování lidských zdrojů zahrnuje činnosti, které jsou zaměřeny na rozhodování o počtu, struktuře a profilu pracovníků, které budou v organizaci v budoucnu potřebovat. Dále usiluje o předpověď budoucích požadavků na organizaci a snaží se zjistit, jaké lidské zdroje (z hlediska počtu a struktury) mohou tyto nároky zrealizovat. Jinak řečeno, jedná se o dosažení rovnováhy mezi potřebou pracovníků a zdroji, kterými lze tuto potřebu pokrýt.<sup>13</sup>

Konkrétně lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:<sup>14</sup>

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Z uvedeného vyplývá, že smyslem personálního plánování je zajistit, aby organizace měla v potřebné kvantitě i kvalitě k dispozici lidské zdroje nezbytné pro dosahování jejich strategických plánů. Součástí personálního plánování by tedy měla být co možná nejpřesnější

---

<sup>12</sup> Bělohávek, Košťat, Šuleř, Management

<sup>13</sup> Cejthamr, Dědina, Management a organizační chování

<sup>14</sup> Koubek, Řízení lidských zdrojů, s. 93.

prognóza potřeby pracovní síly po kvalitativní i kvantitativní stránce a současně prognóza budoucí situace na trhu práce. Samozřejmě nesmí chybět realistické srovnání obou prognóz.

Personální plánování nachází v praxi uplatnění v oblastech řízení organizace, kde je zapotřebí:<sup>15</sup>

- přizpůsobit účelně podnikatelskou a personální politiku,
- zvyšovat produktivitu práce a výkonnost,
- docílit co největší hospodárnosti práce s lidskými zdroji,
- zlepšit využití zaměstnanců,
- zajistit rozvoj personálních organizačních struktur,
- ocenit spravedlivě pracovní sílu.

Plánování potřeby pracovníků je vlastně plánováním pracovních míst, rovněž předvídáním nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni a stanovením cesty, jak zabezpečit potřebné zdroje pracovních sil pro podnik.<sup>16</sup>

## **Analýza pracovních míst**

Každá organizace by měla vypracovat a průběžně revidovat analýzu pracovních míst, která je procesem sběru a vyhodnocení množství důležitých dat o existujících pracovních místech v organizaci.

Vytvářením pracovních míst se rozumí definování konkrétních pracovních úkolů a jejich spojování v pracovní místa. Analýza pracovních míst je systematický proces vymezování, zaznamenávání, uchovávání a následného vyhodnocování informací o veškerých kompetencích a charakteristikách potřebných pro úspěšné vykonávání práce.

Analýza rovněž identifikuje osobnostní požadavky potřebné k výkonu práce na daném pracovním místě. Důraz je také kladen na vztah k ostatním pozicím v organizaci. Vytvářením popisu pracovních míst, včetně kvalifikačních požadavků, je tak poskytován celkový obraz o pracovním místě, a to jak zaměstnavateli, tak potenciálním pracovníkům.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Stýblo, Personální řízení v malých a středních podnicích, s. 35.

<sup>16</sup> Salzbrunn, Pobořil, Řízení lidských zdrojů, s. 51.

<sup>17</sup> Pynes, Human resources management for public and nonprofit organizations

Mezi zdroje informací o pracovních místech patří: <sup>18</sup>

- pracovník na daném pracovním místě,
- školení a zkušenosti pozorovatelé,
- bezprostřední nadřízený daného pracovního místa,
- specialisté na analýzu pracovních míst vykonávající danou práci pro účely analýzy,
- nezávislý odborník,
- spolupracovníci či podřízený daného místa,
- další odborníci (např. techničtí experti),
- příslušná písemná dokumentace o pracovním místě.

Výsledkem analýzy je zpracování všech informací v podobě tzv. **popisu pracovního místa**, tedy ucelené výpovědi o obsahu práce na daném pracovním místě. Je v něm charakterizováno zařazení konkrétního pracovního místa do organizační struktury, popsána náplň práce, formulovány kvalifikační a další požadavky, vymezeny odpovídající zodpovědnosti a pravomoci, eventuálně pracovní nástroje a pomůcky.

Příklad obsahové struktury popisu pracovního místa může vypadat následovně: <sup>19</sup>

- název pracovního místa,
- přímý nadřízený,
- počet podřízených,
- zastupování,
- vztahy k dalším pracovním místům v organizaci a mimo organizaci,
- účel pracovního místa,
- seznam úkolů a činností na pracovním místě,
- popis povinností na pracovním místě,
- odpovědnosti a pravomoci na pracovním místě,
- očekávané výsledky,
- předpisy pro práci na daném pracovním místě,
- technické prostředky a zařízení k práci,
- pracovní podmínky a případná rizika práce,

---

<sup>18</sup> Koubek, Řízení lidských zdrojů

<sup>19</sup> Kociánová, Personální činnosti a metody personální práce, s. 52.

- jméno pracovníka, jeho podpis a datum,
- další odborníci (např. techničtí experti).

**Vytváření pracovních míst** je definováno jako „proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa“.<sup>20</sup>

Vytváření pracovních míst má dva vzájemně propojené cíle:

- uspokojení požadavků organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb,
- uspokojení potřeb jedince týkajících se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů.

Proces vytváření pracovních míst začíná analýzou, kde je zjišťováno, jakou práci je třeba udělat, což znamená, že se analyzují úkoly, které musí být vykonávány v zájmu dosahování vytyčených cílů organizace nebo určité organizační jednotky. Poté se zvažuje, jakým způsobem sestavit a zkombinovat jednotlivé práce, aby pracovní místo představovalo maximální míru vnitřní motivace pro toho, kdo je vykonává.<sup>21</sup>

Proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst lze rozdělit do čtyř fází:<sup>22</sup>

- specifikace jednotlivých úkolů, které je třeba plnit,
- specifikace metod provádění každého úkolu, tedy jak se bude každý z úkolů provádět,
- kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která následně budou přidělena jednotlivcům,
- stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům.

Analýza pracovních míst je považována za klíčovou personální činnost, jejíž kvalita vymezuje výkon následných personálních činností. V konečném důsledku výrazně rozhoduje o úrovni a výsledcích personální práce v organizaci. Bez optimálního a správného vytvoření pracovního místa a jeho analýzy by k ostatním personálním činnostem nemohlo docházet.

<sup>20</sup> Koubek, Řízení lidských zdrojů, s. 43.

<sup>21</sup> Armstrong, Řízení lidských zdrojů

<sup>22</sup> Koubek, Řízení lidských zdrojů

## Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je proces, který zabezpečuje kvalitu lidí vstupujících do organizace. Jeho obecným cílem je „získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“. <sup>23</sup>

Získávání pracovníků je definováno jako „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas)“. <sup>24</sup>

Získávání pracovníků se odvíjí od identifikace nejlepších zdrojů potenciálních uchazečů. Uvedené zdroje lze rozdělit na vnitřní a vnější.

Vnitřní zdroje obsazování pracovních míst: <sup>25</sup>

- pracovníci uvolnění v důsledku technického rozvoje,
- pracovníci uvolnění v souvislosti s ukončením výroby nebo organizačními změnami,
- pracovníci schopni vykonávat jinou, případně vyšší funkci,
- pracovníci projevující zájem o jinou práci.

Vnější zdroje obsazování pracovních míst

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit povolání,
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti, cizinci.

Získávání pracovníků je oboustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí zaměstnavatel a konkuruje si s ostatními organizacemi o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují pracovníci, kteří hledají zaměstnání a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy obou, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit zaměstnavatele a uchazeče. Tradiční filozofií získávání pracovníků je přilákat co nejvíce žadatelů.

---

<sup>23</sup> Armstrong, Řízení lidských zdrojů, s. 343.

<sup>24</sup> Koubek, Řízení lidských zdrojů, s. 126.

<sup>25</sup> Pokorný, Personální management

Proces získávání pracovníků představuje tuto sekvenci činností: <sup>26</sup>

- identifikace potřeby získávání pracovníků, popis pracovního místa a specifikace požadavků pracovního místa (personální plánování),
- identifikace zdrojů uchazečů (personální plánování),
- volba metod získávání pracovníků,
- volba požadovaných dokumentů,
- formulace nabídky zaměstnání,
- uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předvýběr,
- sestavení seznamu uchazečů.

Cílem získávání pracovníků je identifikace a vyhledání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných nebo zřizovaných místech v podniku, vytváření situace, aby tato místa byla pro uchazeče atraktivní, nabízení těchto volných míst, případně přesvědčování vhodných kandidátů.

## **Výběr pracovníků**

Na proces získávání pracovníků logicky časově navazuje jejich výběr. Jeho cílem je rozpoznat a určit, který ze zájemců o práci v organizaci bude nejlépe odpovídat požadavkům příslušného pracovního místa a zároveň bude všestranným přínosem pro pracovní kolektiv.

Za hlavní úkol výběru pracovníků se považuje „rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině v organizaci“. <sup>27</sup>

Výběrový proces začíná zkoumáním dokumentů uchazečů, pokračuje předběžným pohovorem, testováním uchazečů pomocí diagnostických programů, následuje výběrový pohovor, posouzení referencí a v případě potřeby se provede lékařské vyšetření.

---

<sup>26</sup> Špalková, Personální management

<sup>27</sup> Koubek, Řízení lidských zdrojů, s.126.



Poté se rozhodne o výběru konkrétního uchazeče a na závěr proběhne informování uchazečů o rozhodnutí.

Existuje více metod výběru zaměstnanců a záleží na zaměstnavateli, kterou jejich kombinaci si vybere. Mezi nepoužívanější metody patří:

- posuzování požadovaných dokumentů (zkoumání životopisu, žádosti o zaměstnání, motivačního dopisu, výpisu z rejstříku trestů apod.),
- osobní dotazník,
- předběžný pohovor,
- výběrový pohovor,
- psychologické testy,
- assessment centra,
- reference.<sup>28</sup>

Výběr zaměstnanců je důležitou činností především z hlediska budoucnosti organizace. Výběr pracovníků se správnými schopnostmi respektujícími organizační kulturu, přispívá ke zlepšení efektivnosti a konkurenceschopnosti organizace.

## **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Zájem o vzdělání a zvyšování kvalifikace má v posledních letech zvyšující se tendenci. Nárůst poptávky po vzdělání má opodstatněný základ v měnících se požadavcích na znalosti a dovednosti člověka v dnešní moderní společnosti. Pro správné fungování člověka jako pracovní síly je nutné, aby si tyto znalosti a dovednosti neustále rozšiřoval.

Vzdělávání pracovníků zajišťuje „aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmy“.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Dvořáková a kol., Management lidských zdrojů

<sup>29</sup> Koubek, Personální práce v malých a středních firmách, s. 141.

Základním cílem vzdělávání v organizaci je především dosažení změn v myšlení a chování pracovníků rozhodujících pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti.<sup>30</sup>

Metody vzdělávání lze zařadit do dvou skupin. První skupinu tvoří metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, tzv. „on the job“, a do druhé skupiny se řadí metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, tzv. „off the job“.

**Metody vzdělávání na pracovišti** jsou všechny ty, které probíhají v průběhu pracovního procesu přímo na pracovišti. Jsou využívány při výkonu každodenní práce, a to zejména pro méně kvalifikované práce, při nichž si zaměstnanci osvojí potřebné dovednosti.

Mezi uvedené metody se řadí:<sup>31</sup>

- instruktáž při výkonu práce (zácvik nového, popř. méně zkušeného pracovníka),
- coaching (dlouhodobější instruktáž, podněcování školeného k žádoucímu výkonu),
- asistování (školený pracovník je přidělen k zácviku zkušenějšímu pracovníkovi),
- rotace práce (školený pracovník je pověřen plněním úkolů na určitou dobu, postupně na různých pracovištích podniku),
- pracovní porady (školený se seznamuje se skutečnostmi, jež se týkají nejen vlastního pracoviště).

**Metody vzdělávání mimo pracoviště** jsou ty, které se uskutečňují mimo organizaci a jsou využívány převážně pro vedoucí pracovníky a specialisty. Tyto metody vzdělávání jsou ve většině případů prováděny externími firmami a vzdělávacími zařízeními.

Mezi uvedené metody patří:<sup>32</sup>

- přednáška (zaměřena na předání důležitých informací nebo teoretických znalostí),
- přednáška spojená s diskusí (seminář),
- praktická výuka (předávání znalostí, dovedností a pracovních postupů názorným způsobem za použití nejrůznější techniky),
- případové studie (vyličení určitého organizačního problému),

---

<sup>30</sup> Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách

<sup>31</sup> Průcha, Walterová, Mareš, Pedagogický slovník

<sup>32</sup> Průcha, Walterová, Mareš, Pedagogický slovník

- brainstorming (každý z účastníků musí navrhnout určitý způsob řešení předloženého problému, poté proběhne společná debata, ve které se diskutují navržená řešení),
- hraní rolí (rozvoj praktických schopností účastníků),
- školení hrou (prostřednictvím hraní hry se účastníci učí nejrůznějším manažerským dovednostem),
- simulace (metoda zaměřená na praxi a aktivní účast školeného).

Systematickým procesem vytváření příznivého prostředí a podmínek k rozšiřování kvalifikace zvyšuje zaměstnavatel motivaci a loajálnost svých zaměstnanců. Zvyšuje také znalostní potenciál firmy a současně s tím i spokojenost zaměstnanců. Je proto ve vlastním zájmu zaměstnavatele míru vzdělání svých pracovníků podporovat, neboť je více než pravděpodobné, že se mu tato investice do vlastních řad mnohonásobně vrátí zpět v podobě kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců.

## **Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování zaměstnanců. Pravidelné hodnocení poskytuje zaměstnavatelům důležité informace pro personální rozhodnutí a zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu a možnost zlepšit svůj výkon. Z výsledků hodnocení často vychází vzdělávací a rozvojový plán pracovníků.

Hodnocení výkonu pracovníků má pět základních kroků:

- stanovení cílů, očekávání a standardů,
- průběžné poskytování zpětné vazby,
- příprava formalizovaného písemného hodnocení výkonnosti,
- osobní setkání se zaměstnanci k diskusi nad formalizovaným hodnocením výkonu (hodnotící rozhovor),
- stanovení nových cílů, očekávání a standardů.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Urban, Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu

Hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost celkově se podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo.<sup>34</sup>

Základní cíle hodnocení lze vymezit následovně:<sup>35</sup>

- zaznamenávat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům,
- pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování,
- identifikovat možnosti pracovníka,
- poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná,
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
- poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice s nadřízeným,
- vylepšovat výkon v budoucnosti.

Před samotným hodnocením je zapotřebí určit postup, kterým bude stanovena hodnota práce, a zajistit spravedlivou platovou strukturu. Výsledkem hodnocení je zjištění složitosti jednotlivých prací, jejich vzájemné seřazení a zjištění podílu jednotlivých pracovníků na celkovém výkonu organizace. Veškeré tyto výsledky by měly být aplikovány v dalších personálních činnostech.<sup>36</sup>

Pro hodnocení je důležitý určitý hodnotový systém, tj. „soubor kritérií a měřítek, které se aplikují na hodnoceného pracovníka. Hodnocení znamená buď přisoudit nějaké skutečnosti hodnotu, nebo posoudit, jakou měrou přisuzovaná skutečnost vyhovuje předem stanoveným kritériím“.<sup>37</sup>

Hodnocení pracovníka a jeho výkonu je nedílnou součástí řídicí práce nadřízeného. Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak pracují a jak přispívají k hospodářským výsledkům podniku. Stejně tak pro pracovníka je důležité, aby věděl, jak na tom je.

---

<sup>34</sup> Foot, M., Hook, C. Personalistika

<sup>35</sup> Hroník, Hodnocení pracovníků

<sup>36</sup> Horvátová, Čopíková, Systémy odměňování v organizacích

<sup>37</sup> Pokorný, Personální management, s. 51.

## Odměňování pracovníků

Jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v organizaci je oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům.

Základními zásadami odměňování jsou: <sup>38</sup>

- rovné zacházení se zaměstnanci,
- stejná odměna za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty,
- zákaz diskriminace,
- zákaz výkonu práv a povinností k újmě jiného účastníka pracovněprávního vztahu,
- minimální a zaručená mzda.

Odměňování v moderním pojetí ŘLZ kromě peněžních forem odměny zahrnuje „povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje“. <sup>39</sup>

Zaměstnanecké benefity se na rozdíl od mzdy neodvíjí od pracovního výkonu. Jsou poskytovány všem zaměstnancům, pouze některé jsou závislé na postavení v organizaci. Zaměstnanci ne vždy plně docení jejich význam, proto je třeba o benefitech důsledně informovat a uvážlivě zvolit jejich strukturu tak, aby co nejvíce odpovídala zájmu zaměstnanců. <sup>40</sup>

Zaměstnanecké benefity lze rozdělit do následujících skupin: <sup>41</sup>

- výhody sociální povahy (penzijní připojištění, podnikové půjčky),
- výhody zkvalitňující využití volného času (kulturní a sportovní akce),
- výhody mající vztah k práci (podnikové stravování, vzdělávání),
- výhody spojené s postavením v organizaci (firemní automobil, telefon).

---

<sup>38</sup> Kocourek, Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě

<sup>39</sup> Koubek, Řízení lidských zdrojů, s. 283.

<sup>40</sup> Dvořáková, Management lidských zdrojů

<sup>41</sup> Duda, Řízení lidských zdrojů

## 2. Policie České republiky

### 2.1 Charakteristika Policie České republiky

Policie České republiky (dále jen „PČR“) je jednotným ozbrojeným bezpečnostním sborem zřízeným zákonem č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky (dále jen „zákon o PČR“), který vstoupil v platnost 1. ledna 2009.

Úkolem PČR je chránit bezpečnost osob a majetku, veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti. Plní rovněž úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu České republiky (dále jen „ČR“).<sup>42</sup> Z výše uvedeného vyplývá, že hlavní prioritou PČR je sloužit veřejnosti.

PČR plní následující úkoly:<sup>43</sup>

- chrání bezpečnost osob a majetku,
- spolupůsobí při zajišťování veřejného pořádku, a byl-li porušen, činí opatření k jeho obnovení,
- vede boj proti terorismu,
- odhaluje trestné činy a zjišťuje jejich pachatele,
- koná vyšetřování o trestných činech,
- zajišťuje ochranu ústavních činitelů ČR a bezpečnost chráněných osob, kterým je při jejich pobytu na území ČR poskytována osobní ochrana podle mezinárodních dohod,
- zajišťuje ochranu sídelních objektů Parlamentu, nestanoví-li zákon jinak, prezidenta republiky, Ústavního soudu, Ministerstva zahraničních věcí ČR, Ministerstva vnitra ČR (dále jen „MV“) a dalších objektů zvláštního významu pro vnitřní pořádek a bezpečnost, které určí vláda na návrh ministra vnitra, rovněž zajišťuje ochranu objektů, pro které taková ochrana vyplývá z mezinárodní dohody, kterou je ČR vázána,

---

<sup>42</sup> § 1, § 2 zákona č. 273/2008 Sb.

<sup>43</sup> Dvořáček, Právní základy veřejného pořádku

- dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu a spolupůsobí při jeho řízení,
- odhaluje přestupky,
- projednává přestupky, pokud tak stanoví zvláštní zákon,<sup>44</sup>
- vede evidence a statistiky potřebné pro plnění svých úkolů,
- vyhledává celostátní pátrání, přitom je oprávněna zveřejňovat nezbytné údaje k identifikaci hledaných osob,
- na základě vyzoomění orgánů Vězeňské služby ČR provádí úkony související s bezprostředním pronásledováním osob, které uprchly z výkonu vazby nebo z výkonu trestu odnětí svobody,
- zadržuje svěřence s nařízenou ústavní nebo uloženou ochrannou výchovou, kteří jsou na útěku nebo spolupůsobí při jejich vyhledávání,
- zajišťuje pohotovostní ochranu jaderných zařízení, které určí vláda ČR, a podílí se na fyzické ochraně jaderného materiálu při jeho přepravě,
- kontroluje doklady o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla podle zvláštního právního předpisu.<sup>45</sup>

PČR spolupracuje také s různými mezinárodními organizacemi, příslušnými orgány a institucemi Evropské unie a jejími členskými státy a dalšími příslušnými zahraničními subjekty.<sup>46</sup>

Policisté jsou ve služebním poměru k ČR. Služební poměr je samostatným, zvláštním pracovněprávním vztahem, jehož obsahem jsou vzájemná práva a povinnosti PČR a policisty, vytvářející předpoklady pro plnění úkolů PČR a tím i bezpečnostní politiku státu.<sup>47</sup>

Právní poměry a služební vztahy policistů upravuje zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (dále jen „zákon o služebním poměru“). Uvedený zákon vymezuje také služební poměr pracovníků v dalších bezpečnostních sborech ČR.

---

<sup>44</sup> zákon č. 200/1990 Sb.

<sup>45</sup> zákon č. 361/2000 Sb.

<sup>46</sup> § 89, zákona č. 273/2008 Sb.

<sup>47</sup> Nový et al, Služební poměr příslušníků PČR

## 2.2 Organizační struktura Policie České republiky

PČR je velkým organizačním celkem s širokým spektrem působnosti na celém území státu. Organizační struktura PČR musí zabezpečit nejen jasný sled vydávání rozkazů v jejím rámci, ale současně by měla napomáhat budování důvěry mezi PČR a veřejností. Prvním významným aspektem je dosahování vysoké profesionality policistů, druhým aspektem je proměna policejní organizace na instituci veřejné služby, která zahrnuje spolupráci s dalšími orgány státní správy, místními společenstvími, nevládními organizacemi na různých úrovních a především se širokou veřejností. Jen tak může veřejnost vnímat PČR jako službu, která je jí k dispozici, a ne jako vnucenou sílu.<sup>48</sup>

Organizační struktura PČR<sup>49</sup> je vymezena zákonem o PČR a její specifikaci určuje MV na návrh policejního prezidenta. PČR je podřízena MV, které jí vytváří podmínky pro plnění úkolů.<sup>50</sup>

Ministr vnitra je přímým nadřízeným policejního prezidenta, nicméně z jeho strany nedochází k řízení PČR při plnění úkolů, ale pouze k usměrňování. Ministr vnitra vydává interní akty řízení závazné pro PČR, jako jsou nařízení MV a pokyny ministra vnitra. Kontrola PČR je zajišťována Generální inspekcí bezpečnostních sborů, která je samostatným bezpečnostním sborem, v jejímž čele stojí ředitel inspekce, kterého jmenuje a odvolává předseda vlády.

MV je ústředním orgánem státní správy pro vnitřní věci a bezpečnost ve vymezeném rozsahu, včetně dohledu na bezpečnost a plynulost silničního provozu.<sup>51</sup> MV tedy vystupuje vůči PČR v postavení ústředního orgánu státní správy.

### **PČR tvoří následující útvary:**

- Policejní prezidium České republiky (dále jen „policejní prezidium),
- útvary PČR s celostátní působností,
- krajská ředitelství PČR (dále jen „krajská ředitelství“),
- organizační články zřízené v rámci krajského ředitelství.

---

<sup>48</sup> Dufková, Zlámal, Policie a profesní etika

<sup>49</sup> Viz příloha č. 1

<sup>50</sup> § 5 zákona č. 273/2008 Sb.

<sup>51</sup> § 12 zákona č. 2/1969 Sb.



Zákon nestanoví podrobnou organizační strukturu PČR, ale zřizuje prvky nezbytné pro její fungování a k podrobnější úpravě pověřuje osoby, které za její činnost odpovídají.

**Policejní prezidium** je zřízeno zákonem o PČR. Jedná se o vrcholný orgán PČR, který řídí její činnost a zajišťuje plnění jejích základních úkolů. V čele policejního prezidia stojí policejní prezident, který za řízení a činnost PČR odpovídá ministrovi vnitra.

Policejní prezident má v současné době čtyři náměstky, a to náměstka pro vnější službu, náměstka pro službu kriminální policie a vyšetřování, náměstka pro ekonomiku a nově zřízeného náměstka pro řízení lidských zdrojů a podporu výkonu.

Organizační struktura policejního prezidia je stanovena závazným pokynem policejního prezidenta č. 214/2008, kterým se vydává organizační řád Policejního prezidia České republiky.

Hlavní úkoly policejního prezidia:<sup>52</sup>

- vymezuje cíle rozvoje PČR,
- zabývá se koncepcí organizace a řízením PČR,
- stanovuje úkoly jednotlivých služeb,
- provádí analýzy a kontroly činnosti PČR,
- řídí útvary PČR s celostátní působností a krajská ředitelství,
- sleduje a vyhodnocuje bezpečnostní situaci,
- vytváří policejním útvarům podmínky pro plnění jejich úkolů, které přesahují jejich územní nebo věcnou působnost.

Policejní prezidium a útvary PČR s celostátní působností se při nakládání s majetkem ČR a v právních vztazích považují za součást organizační složky státu a účetní jednotky MV.<sup>53</sup>

**Útvary PČR s celostátní působností** jsou zřízeny nařízením ministra vnitra č. 67/2008, kterým se zřizují útvary PČR s celostátní působností. Tyto útvary zřizuje ministr vnitra na návrh policejního prezidenta. Podrobnosti o řízení těchto útvarů stanoví policejní prezident svým interním aktem řízení. Uvedené útvary plní specifické a vysoce specializované úkoly na celém území státu.

---

<sup>52</sup> Vokuš, Policie České republiky

<sup>53</sup> § 7 zákona č. 373/2008 Sb.

Útvary PČR s celostátní působností: <sup>54</sup>

- Útvar pro odhalování organizovaného zločinu služby kriminální policie a vyšetřování (dále jen „SKPV“),
- Útvar odhalování korupce a finanční kriminality SKPV,
- Národní protidrogová centrála SKPV,
- Útvar zvláštních činností SKPV,
- Útvar speciálních činností SKPV,
- Útvar dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV,
- Kriminalistický ústav Praha,
- Útvar rychlého nasazení,
- Pyrotechnická služba,
- Útvar pro ochranu ústavních činitelů ochranné služby,
- Útvar pro ochranu prezidenta ČR ochranné služby,
- Letecká služba,
- Ředitelství služby cizinecké policie.

**Krajská ředitelství** <sup>55</sup> jsou zřízena zákonem o PČR, kde jsou také stanoveny jejich názvy a sídla. V čele krajského ředitelství je krajský ředitel, který je rovněž vedoucím organizační složky státu. Útvary PČR zřízené v rámci jeho působnosti jsou vnitřními organizačními jednotkami krajského ředitelství. <sup>56</sup>

Krajské ředitelství je samostatnou organizační složkou státu, která hospodaří se svěřenými finančními prostředky, a tudíž se na něj vztahují předpisy upravující nakládání s majetkem státu a předpisy upravující oblast státního rozpočtu. Povinností krajského ředitelství je zpracovávat návrhy na státní rozpočet za příslušnou organizační složku státu v rámci rozpočtové kapitoly MV, zpracovávat střednědobý výhled, rozpočtová opatření a podklady pro státní závěrečný účet. <sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> Nařízení ministra vnitra č. 67/2008

<sup>55</sup> Viz příloha č. 2

<sup>56</sup> § 8 zákona č. 273/2008 Sb.

<sup>57</sup> Škoda, Vavera, Šmerda, Zákon o policii s komentářem, s. 50.

V PČR je zřízeno čtrnáct krajských ředitelství, jejichž územní obvody se shodují s územními obvody čtrnácti krajů ČR: <sup>58</sup>

- Krajské ředitelství policie hlavního města Prahy se sídlem v Praze,
- Krajské ředitelství policie Středočeského kraje se sídlem v Praze,
- Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje se sídlem v Českých Budějovicích,
- Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje se sídlem v Plzni,
- Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje se sídlem v Karlových Varech,
- Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje se sídlem v Ústí nad Labem,
- Krajské ředitelství policie Libereckého kraje se sídlem v Liberci,
- Krajské ředitelství policie Královéhradeckého kraje se sídlem v Hradci Králové,
- Krajské ředitelství policie Pardubického kraje se sídlem v Pardubicích,
- Krajské ředitelství policie kraje Vysočina se sídlem v Jihlavě,
- Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje se sídlem v Brně,
- Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje se sídlem v Olomouci,
- Krajské ředitelství policie Zlínského kraje se sídlem ve Zlíně,
- Krajské ředitelství policie Moravskoslezského kraje se sídlem v Ostravě.

Krajská ředitelství, jako základní územní organizační prvky PČR, zajišťují ve svých územích většinu policejních činností. Tyto činnosti zajišťují buď přímo na úrovni kraje prostřednictvím součástí zřízených v rámci samotného krajského ředitelství, nebo na nižší úrovni útvary zřízenými v rámci krajského ředitelství, které jsou jeho vnitřními organizačními jednotkami. <sup>59</sup>

**Organizační články zřízené v rámci krajského ředitelství** jsou zřízeny závazným pokynem policejního prezidenta č. 137/2009, o organizaci Policie České republiky, jako vnitřní organizační jednotky krajského ředitelství. Zřizuje je na návrh krajského ředitele policejní prezident.

Útvary zřízené v rámci krajských ředitelství: <sup>60</sup>

- Obvodní ředitelství policie Praha I,
- Obvodní ředitelství policie Praha II,
- Obvodní ředitelství policie Praha III,

---

<sup>58</sup> Příloha k zákonu č. 273/2008 Sb.

<sup>59</sup> Vangeli, Zákon o Policii České republiky: komentář

<sup>60</sup> Závazný pokyn policejního prezidenta č. 137/2009

- Obvodní ředitelství policie Praha IV,
- Městské ředitelství policie Plzeň,
- Městské ředitelství policie Brno,
- Městské ředitelství policie Ostrava.

## 2.3 Úloha řízení lidských zdrojů u Policie České republiky

PČR je jednotkou, ve které je ŘLZ rozčleněno na více úrovní. Na nejvyšší, tj. republikové úrovni, stojí **náměstek policejního prezidenta pro řízení lidských zdrojů a podporu výkonu** (dále jen „NPP ŘLZ PV“), který je odpovědný za plnění úkolů v oblasti řízení a výkonu personální práce a vzdělávání. Na úrovni jednotlivých krajských ředitelství je vytvořeno **ředitelství pro řízení lidských zdrojů krajského ředitelství** (dále jen „ŘŘLZ“), v jehož čele stojí ředitel pro ŘLZ. Na úrovni územních odborů plní úkoly ŘLZ příslušní **personalisté**, kteří jsou součástí skupiny personální administrace odboru personálního řízení a odměňování.

**NPP ŘLZ PV** předkládá policejnímu prezidentovi podklady sloužící ke stanovení cílů v oblasti ŘLZ a nezbytné analýzy z personální práce potřebné k rozhodování. Dále je odpovědný za metodické vedení práce útvarů PČR v oblasti personální práce a vzdělávání, za plnění úkolů vyplývajících z vypracování návrhu rozpočtu PČR, za jeho vyhodnocení v oblasti mzdových prostředků a souvisejících výdajů za rozpočtový rok.

Organizační články v působnosti NPP ŘLZ PV jsou: <sup>61</sup>

- odbor specializovaných činností,
- odbor mezinárodních vztahů,
- kancelář projektů a evropských fondů,
- odbor koncepce a rozvoje informatiky,
- odbor provozu, komunikací a technické podpory informační techniky,
- odbor řízení lidských zdrojů,
- odbor vzdělávání.

<sup>61</sup> Příloha č. 1 k rozkazu policejního prezidenta č. 25/2011

**ŘŘLZ krajského ředitelství** <sup>62</sup> odpovídá za koncepci ŘLZ ve vztahu k personální strategii a personální politice PČR, personální a sociální rozvoj policistů a zaměstnanců, čerpání mzdových prostředků policistů a občanských zaměstnanců. Dále provádí prognózu a plánování potřeby pracovních sil, včetně zpracování a realizace plánu na její pokrytí. <sup>63</sup>

Organizační články v působnosti ŘŘLZ krajského ředitelství jsou:

- odbor personálního řízení a odměňování (dále jen „OPŘO“),
- školní policejní středisko (dále jen „ŠPS“),
- odbor psychologických služeb (dále jen „OPS“).

**OPŘO** svoji působnost zaměřuje především na přímý výkon personální práce, poskytování právní pomoci v personální oblasti, vydávání rozhodnutí ve věcech služebního a pracovního poměru, organizaci a realizaci výběru uchazečů o přijetí do služebního či pracovního poměru a průběžné doplňování volných míst u PČR. Do kompetencí OPŘO dále patří zajišťování řádného chodu a průběžné aktualizace informačního systému EKIS II, který shromažďuje veškeré personální údaje.

OPŘO se dále člení na následující oddělení:

- oddělení výkonu personálních činností,
- oddělení právních služeb,
- oddělení personálního plánování a analýz.

**Oddělení výkonu personálních činností** je tvořeno **skupinou personální administrace a skupinou služebních příjmů, platů a sociálních evidencí**. Úkolem první z nich je především komplexní koordinace a zajišťování rozvoje v oblasti personalistiky, systemizace a odměňování, koordinace personální správy, vedení personálních spisů a jejich evidence. Druhá z výše uvedených skupin koordinuje a metodicky usměřňuje výpočet výplaty a zúčtování platu, nemocenského a dalších plnění poskytovaných zaměstnancům, výpočet a provádění srážek z platu a rovněž zajišťuje agendu pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

---

<sup>62</sup> Viz příloha č. 3

<sup>63</sup> Rozkaz ředitele krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje č. 36/2011

**Oddělení právních služeb** zajišťuje jednotnou aplikaci právních předpisů a interních aktů řízení v personální praxi, odpovídá za přípravu podkladů pro rozhodování služebních funkcionářů krajského ředitelství ve věcech služebního a pracovního poměru. Provádí také poradenskou a metodickou činnost v personálních věcech.

**Oddělení personálního plánování a analýz** se nachází na nejnižší úrovni strategické podpory rozvoje ŘLZ a zabezpečení jeho řádné účinnosti. Úkolem tohoto oddělení je zpracování informací, zpráv a rozborů z oblasti personalistiky, realizace analýz a reálné prognózy vývoje pro plánování a řízení personální práce. Dále odpovídá za vedení a pravidelnou aktualizaci sestav systemizace a metodicky řídí návrhy na její změny.

**OPS** má na starosti celou řadu činností vztahujících se k ŘLZ. K těmto službám patří zejména výběr uchazečů do služebního a pracovního poměru a do speciálních funkcí. Dále orientační vyšetření problémových policistů, přešetření osobnostní způsobilosti problémových policistů, poradenství, přednášky, semináře, kurzy a školení. Významná je rovněž spolupráce se SKPV, posttraumatická intervenční péče, sociálně-psychologické průzkumy a odborné stáže.<sup>64</sup>

**ŠPS** v souladu s výchovně vzdělávací činností vyšších a středních policejních škol zabezpečuje pro potřeby krajského ředitelství základní odbornou přípravu (dále jen „ZOP“) a odbornou praxi, v rozsahu své působnosti plní úkoly při přípravě a realizaci služební zkoušky v souladu s pokyny ředitele, zajišťuje školení a přezkoušení řidičů služebních vozidel.<sup>65</sup>

## 2.4 Kariérní řád

Kariérní řád v rámci PČR je nastaven jednotlivými ustanoveními zákona o služebním poměru, přičemž základem kariérního růstu je § 7, který vyjmenovává služební hodnosti a stanovuje jim odpovídající minimální stupeň vzdělání, minimální dobu trvání služebního poměru a tarifní třídu.

---

<sup>64</sup> <http://web-b.pcr.cz/KR/default.aspx?t=8009> [20.1.2012]

<sup>65</sup> <http://10.208.32.235/sps/skola.htm> [20.1.2012]

Obrázek č. 2 Stanovení hierarchie služebních hodností

Tarifní třída	Služební hodnost	Minimální stupeň vzdělání	Doba trvání služebního poměru
2	vrchní referent	střední s maturitní zkouškou	0
3	asistent	střední s maturitní zkouškou	ukončení základní odborné přípravy
4	vrchní asistent	střední s maturitní zkouškou	2 roky
5	inspektor	střední s maturitní zkouškou	3 roky
6	vrchní inspektor	střední s maturitní zkouškou/ vyšší odborné	5 let
7	komisař	vyšší odborné/ vysokoškolské bakalářské	6 let
8	vrchní komisař	vysokoškolské bakalářské	7 let
9	rada	vysokoškolské magisterské	9 let
10	vrchní rada	vysokoškolské magisterské	10 let
11	vrchní státní rada	vysokoškolské magisterské	12 let

Zdroj: § 7 zákona o služebním poměru.

Z uvedené tabulky vyplývá, že jsou jednoznačně vymezeny podmínky, při jejichž splnění může policista postoupit do vyšší služební hodnosti. „Stanovení hierarchie služebních hodností je základem pro fungování kariérního způsobu obsazování služebních míst.“<sup>66</sup>

Dalším ustanovením zákona o služebním poměru, který upravuje tzv. kariérní způsob obsazování služebních míst, je § 20, v němž jsou stanoveny podmínky pro ustanovování příslušníků na služební místa.

Uvolní-li se služební místo nebo zřídí-li se nové, musí služební funkcionář při jeho obsazování postupovat následovně:

- v první fázi obsadí volné služební místo příslušníkem PČR nebo jiného bezpečnostního sboru, tzv. povinně ustanovitelným,<sup>67</sup>
- ve druhé fázi obsadí volné služební místo příslušníkem PČR nebo jiného bezpečnostního sboru na jeho žádost.<sup>68</sup>

<sup>66</sup> Tomek, Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, s. 3.

<sup>67</sup> § 20 odst. 1 a 2 zákona č. 361/2003 Sb.

<sup>68</sup> § 20 odst. 3 zákona č. 361/2003 Sb.

Není-li ani v jedné z těchto fází k dispozici příslušník, který by vyhověl stanoveným podmínkám, je na volné služební místo vyhlášeno výběrové řízení, do něhož se mohou přihlásit příslušníci PČR nebo jiného bezpečnostního sboru v nižší služební hodnosti.<sup>69</sup>

Uchazeči musí pro služební místo splňovat následující požadavky:

- stanovený stupeň vzdělání,
- obor nebo zaměření vzdělání,
- stanovenou dobu trvání služebního poměru,
- jiný zvláštní požadavek, jestliže je pro služební místo stanoven,
- podle závěru služebního hodnocení dosahovat alespoň velmi dobrých výsledků ve výkonu služby.

V případě, kdy je obsazováno služební místo, pro které je stanovena nejvýše služební hodnost vrchní komisař, a uchazeč má vysokoškolské vzdělání, je možné uplatnit tzv. „**akcelerovaný postup**“. V praxi to znamená, že i když uchazeč nesplňuje požadavek doby trvání služebního poměru, může se zúčastnit výběrového řízení a být ustanoven do vyšší služební hodnosti, přičemž některé služební hodnosti přeskočí.

Jestliže je obsazováno služební místo, pro které je uveden zvláštní požadavek oboru nebo zaměření vzdělání, může se do výběrového řízení přihlásit i občan, který splňuje stanovené požadavky. V tomto případě se jedná o **tzv. boční vstup** do kariérního systému. Pro tento způsob nejsou zákonem vymezeny žádné podmínky pro další postup v kariérním žebříčku, což znamená, že i příslušník, který se dostal do vyšší služební hodnosti prostřednictvím bočního vstupu, má dále možnost obsadit jakékoliv služební místo ve stejné hodnosti, případně se přihlásit do výběrového řízení na služební místo s vyšší služební hodností.<sup>70</sup>

Dalším institutem, ze kterého vyplývá možnost kariérního růstu, je tzv. **systém obsazování služebních míst**. Jedná se o informační systém MV sloužící k obsazování volných služebních míst podle zákona o služebním poměru. Jeho prostřednictvím je zabezpečována informovanost služebních funkcionářů a příslušníků bezpečnostních sborů o služebních místech, na která musí nebo mohou být příslušníci ustanoveni. Zároveň je tímto

---

<sup>69</sup> Tomek, Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem

<sup>70</sup> Tomek, Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem



systemem zajišťováno vyhlašování výběrových řízení na všechna služební místa v systemizaci služebních míst v bezpečnostních sborech. <sup>71</sup>

Dalším systémem nezbytným k zajištění kariérního růstu je tzv. **systém hodnocení služebního výkonu**. Jedná se o původní systém PČR, který klade důraz na posuzování kvality odvedené práce. Hodnocení probíhá formou posouzení kompetencí (tj. předpokladů k výkonu práce a záznamu významných událostí) a provádí jej přímý nadřízený policisty minimálně jednou ročně. Uvedené hodnocení slouží pro kariérní postup v rámci PČR, jako podklad pro finanční odměňování nebo také pro kázeňské řízení. <sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> [www.aplikace.mvcr.cz/sluzebni-mista/Search\\_PublicAndMembers.aspx?search=base](http://www.aplikace.mvcr.cz/sluzebni-mista/Search_PublicAndMembers.aspx?search=base) [8.2.2012]

<sup>72</sup> [www.policie.cz/clanek/vznik-omezeni-hodnoceni-sluzebniho-pomeru.aspx](http://www.policie.cz/clanek/vznik-omezeni-hodnoceni-sluzebniho-pomeru.aspx) [8.2.2012]

## 3. Vybrané činnosti a procesy řízení lidských zdrojů u Policie České republiky

### 3.1 Personální plánování

V současnosti (k 1. březnu 2012) je v rámci PČR plánováno celkem 46 951 služebních míst a 10 153 pracovních míst, z toho neobsazeno zůstává 9 194 míst (7 914 služebních a 1280 pracovních). Tyto nastavené plánované početní stavy přerozděluje policejní prezident na jednotlivé útvary.

Rozložení pracovních sil v PČR vyjadřuje systemizace služebních a pracovních míst v PČR (dále jen „systemizace“). Na základě této systemizace jsou vytvářeny skutečné stavy policistů a zaměstnanců na konkrétní volná pracovní či služební místa. Její návrh připravuje policejní prezident v součinnosti s ministrem vnitra, a to v souladu s úkoly PČR. Návrh systemizace doplní ministr vnitra o návrh systemizace pro příslušníky povolání k plnění úkolů na MV a pro příslušníky zařazené v policejní akademii a ve škole.<sup>73</sup>

Systemizace obsahuje zejména:<sup>74</sup>

- název útvaru a jeho vnitřní organizační členění,
- systemizované početní stavy v členění na systemizovaná místa,
- název a číslo systemizovaného místa,
- tarifní nebo platovou třídu,
- kvalifikační předpoklad minimálního stupně vzdělání,
- stanovené hodnostní označení,
- výši zvláštního příplatku,
- stupeň utajení potřebný pro výkon funkce na systemizovaném místě.

---

<sup>73</sup> § 4 zákona č. 361/2003 Sb.

<sup>74</sup> čl. 4 závazného pokynu policejního prezidenta č. 148/2008

Veškeré návrhy na změny v systemizaci jsou předkládány na příslušné pracoviště policejního prezidia ke schválení, a to souhrnně za celé čtvrtletí. Schválené změny jsou vráceny zpět na krajské ředitelství, které tyto změny realizuje.

### **3.2 Výběr a získávání nových policistů**

Získávání nových pracovníků do řad PČR je realizováno stejně jako v jiných organizacích ze dvou zdrojů, a to z vnějších a vnitřních. Jelikož se však služební poměr značně odlišuje od klasického zaměstnaneckého poměru, není možné na něj aplikovat zákoník práce. Úpravu podmínek pro získávání policistů lze nalézt v zákoně o služebním poměru.

Získávání nových policistů je specifické zejména v požadavcích kladených na uchazeče. Pro přijetí do služebního poměru jsou stanovena přísná kritéria, která mají vést k vyloučení takových uchazečů, u nichž není zaručeno, že budou splňovat uvedenou představu o profilu policisty.

Uchazeč se zájmem vykonávat službu u PČR musí doručit na příslušné personální pracoviště písemnou žádost o přijetí do služebního poměru a musí splňovat následující požadavky:<sup>75</sup>

- občan ČR,
- věk nad 18 let,
- bezúhonnost,
- stupeň vzdělání, který je stanoven pro služební místo, na které má být ustanoven,
- zdravotní, osobnostní a fyzická způsobilost k výkonu služby,
- plná způsobilost k právním úkonům,
- být oprávněn seznamovat se s utajovanými informacemi podle zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, má-li být ustanoven na služební místo, pro něž je tato způsobilost vyžadována,
- nesmí být členem politické strany či politického hnutí,

---

<sup>75</sup> § 13 zákona č. 361/2003 Sb.

- nesmí vykonávat živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a nesmí být členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob vykonávajících podnikatelskou činnost.

**Bezúhonnost** je řešena zákonem o služebním poměru v § 14. Prokazuje se opisem z evidence Rejstříku trestů, který zajišťuje PČR. Za bezúhonného je považován občan, který „v posledních letech před přijetím do služebního poměru nebyl pravomocně odsouzen za trestný čin úmyslný, případně též nedbalostní, pokud jednání, kterým trestný čin spáchal, není v rozporu s požadavky kladenými na příslušníka“. <sup>76</sup> Při posuzování bezúhonnosti se nepřihlíží k zahlazení odsouzení ani k tzv. amnestii.

Z důvodu velké psychické a fyzické náročnosti služby u PČR jsou v § 15 zákona o služebním poměru uvedena kritéria pro přijetí uchazeče v oblasti jeho **zdravotní, fyzické a osobnostní způsobilosti**, která se prokazují během přijímacího řízení. Jeho součástí je také vyšetření orientované na zjištění přítomnosti omamných a psychotropních látek.

**Fyzická způsobilost** se prokazuje testy tělesné zdatnosti. Jejich cílem je posouzení úrovně rozvoje pohybových schopností a dovedností uchazeče, které jsou nezbytné pro výkon služby. Prověrka se skládá ze čtyř povinných disciplín, a to člunkového běhu, cvičení kliků, celomotorického testu a běhu na 1000 m. Toto prověřování je prováděno před komisí, která na závěr konstatuje, zda uchazeč „splnil“ nebo „nesplnil“ podmínky fyzické způsobilost k přijetí.

**Zdravotní způsobilost** k výkonu služby je posuzována zařízením závodní preventivní péče na základě výpisu ze zdravotnické dokumentace registrujícího lékaře a výsledku vstupní prohlídky.

**Osobnostní způsobilost** se prověřuje psychologickým vyšetřením, během kterého jsou zjišťovány osobnostní předpoklady důležité pro výkon služby. V průběhu celodenního vyšetření uchazeči vyplňují osobnostní dotazníky, absolvují výkonové testy a účastní se řízeného rozhovoru s psychologem. Výsledkem tohoto vyšetření je celkové zhodnocení vhodnosti uchazeče pro výkon služby. Nesplní-li uchazeč stanovená kritéria, dalšímu psychologickému vyšetření se může podrobit nejdříve za dva roky. <sup>77</sup>

<sup>76</sup> Tomek, Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, s. 44.

<sup>77</sup> [www.policie.cz/clanek/podminky-prijeti-do-sluzebniho-pomeru.aspx](http://www.policie.cz/clanek/podminky-prijeti-do-sluzebniho-pomeru.aspx)[20.1.2012]

Celé přijímací řízení do služebního poměru trvá přibližně tři měsíce. Splní-li uchazeč všechny stanovené podmínky, vznikne dnem rozhodnutí služebního funkcionáře jeho služební poměr k ČR, který je uzavřen na dobu tří let. Do služebního poměru na dobu neurčitou je zařazen v případě, že úspěšně vykoná služební zkoušku a podle závěru služebního hodnocení dosahuje alespoň dobrých výsledků ve výkonu služby.

### 3.3 Vzdělávání policistů

Vzdělávání policistů je zabezpečováno v rámci systému policejního vzdělávání, které je koncipováno a řízeno odborem bezpečnostního výzkumu a policejního vzdělávání MV v úzké spolupráci s odborem vzdělávání policejního prezidia.

Celý systém vzdělávání je postaven na následujících principech:

- rovný přístup do systému pro všechny policisty,
- obsah, formy a metody přípravy vycházejí z objektivizovaných a závazně stanovených požadavků na výkon konkrétních činností stanovených pro zastávanou funkci a ze zásad vzdělávání dospělých,
- využívání systému zjišťování požadavků policejní praxe a potřeb a požadavků zainteresovaných stran a přenos těchto požadavků do vzdělávacích programů,
- celoživotní vzdělávání obsahuje systém ověřování kvality a efektivity vzdělávacích programů,
- zavedení systému přenosu nejnovějších poznatků z výkonu policejních činností do policejních škol,
- vytvoření podmínek pro vyžadování osobní odpovědnosti policisty za připravenost k výkonu služby, včetně zavedení motivačních prvků,
- provázanost se systémem personální práce,
- vzdělávání policistů s využitím resortní školské soustavy, policejních výcvikových zařízení a subjektů, mimoresortních vzdělávacích zařízení, zahraniční spolupráce, distančního vzdělávání a informačních technologií.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků PČR

System policejního vzdělávání zastřešuje pět škol se statutem vyšší policejní škola (Praha, Brno, Jihlava, Pardubice, Holešov), jedno školské účelové zařízení v Praze – Ruzyni, Policejní akademii ČR, osm školních policejních středisek zřízených při krajských ředitelstvích v rámci celé republiky a tři výcviková střediska PČR v oblasti služební kynologie a hipologie.

Výše uvedené školy zajišťují:

- ZOP, další specializační profesní přípravu policistů ve výkonu služby, střední a vyšší odborné vzdělání,
- v omezené míře přípravu zaměstnanců PČR a MV,
- další profesní přípravu policistů ve výkonu služby,
- jazykovou přípravu policistů, která je vyučována dle standardu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ve čtyřech policejních školách, a to dle standardu „policejní jazykové zkoušky“ spočívající na modelových situacích.

Při vzdělávání je kladen důraz na komunikační dovednosti, zvyšování právního vědomí a psychické odolnosti, zkvalitňování dovedností v používání donucovacích prostředků a služební zbraně. Každý policista v přímém výkonu služby má povinnost absolvovat služební přípravu a prověrky ze střelecké přípravy, kondiční přípravy a z přípravy k používání donucovacích prostředků v rozsahu minimálně 120 hodin.

Policejní akademie ČR je vysoká státní škola, která v současné době poskytuje studium na dvou fakultách:

- Fakultě bezpečnostně právní (bakalářský, magisterský, doktorský studijní program),
- Fakultě bezpečnostního managementu (bakalářský a magisterský studijní program).

Všechny studijní programy je možné absolvovat jak ve studiu prezenčním, tak ve studiu kombinovaném, které probíhá formou tří týdenních soustředění s přednáškami ve škole v průběhu jednoho semestru. Počet studujících ve všech akreditovaných programech je přibližně 2 300 studentů, z toho 1 716 policistů.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> [www.mvcr.cz/clanek/system-policejniho-vzdelavani.aspx](http://www.mvcr.cz/clanek/system-policejniho-vzdelavani.aspx) [14.2.2012]

## Základní odborná příprava

ZOP projde každý policista nově přijatý ke službě pořádkové, dopravní, železniční a cizinecké policie nebo také po ustanovení na služební místo z jiného bezpečnostního sboru, stanoví-li to služební funkcionář. ZOP probíhá ve středních a vyšších policejních školách MV a ŠPS. Policistovi umožňuje získat potřebné vědomosti a dovednosti, rozvíjet jeho schopnosti a postoje a učí ho uznávat hodnoty nezbytné pro výkon policejních činností.

Základním dokumentem vymezujícím rámec ZOP je Rámcový vzdělávací program pro základní odbornou přípravu policistů služby pořádkové, dopravní a železniční policie zařazených ve 3. a 4. tarifní třídě, ve kterém je stanoveno, že ZOP naplňuje „další odborný požadavek a poskytuje policistům zaměření vzdělání v oboru bezpečnostně-právní činnost formou odborného vzdělávání v policejních školách MV ve smyslu zákona o služebním poměru“.<sup>80</sup>

Smyslem vzdělávání a výcviku ZOP je podle výše uvedeného rámcového programu posílení klíčových a občanských kompetencí a vytvoření kompetencí odborných. Uvedené klíčové kompetence využijí absolventi pro výkon služby a mohou je také aplikovat při utváření pracovního prostředí a jeho okolí.<sup>81</sup>

ZOP je rozdělena na dva základní celky, část teoretickou a část odborné praxe. Část odborné praxe je rozdělena do dvou bloků, zpravidla probíhá jeden měsíc před zahájením teoretické části a jeden až dva měsíce po jejím skončení.

V průběhu **první části odborné praxe** by si policisté měli osvojit základy chování, vystupování a služební kázně. Policisté rovněž absolvují kurz pro policisty před přidělením zbraně, kde se naučí základním dovednostem se zbraní, seznámí se s právními normami pro použití zbraně a absolvují zdravotní přípravu. Na závěr policisté skládají zkoušky, jejichž zvládnutí je opravňuje k nošení a použití služební zbraně a pokračování studia teoretické části ZOP.

**Teoretická část ZOP** probíhá ve středních a vyšších policejních školách MV. Tato část praxe je časově odlišná pro různé skupiny policistů:

---

<sup>80</sup> Rámcový vzdělávací program ZOP policistů služby pořádkové, dopravní a železniční policie

<sup>81</sup> Belz., Siegrist, Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry

- devět měsíců - policisté zařazení u služby cizinecké policie s dosaženým vzděláním středoškolské s maturitou,
- šest měsíců - policisté zařazení v rámci pořádkové, dopravní a železniční policie s dosaženým vzděláním středoškolské s maturitou,
- šest měsíců - policisté zařazení u pořádkové, dopravní a železniční policie, kteří jsou absolventi čtyřletého studijního oboru tzv. různých bezpečnostních právních studií,
- deset týdnů formou kombinovaného studia - policisté, kteří jsou absolventi vysokých škol právního směru,
- tři měsíce formou kombinovaného studia - policisté, kteří jsou absolventi jiných vysokých škol,
- čtyři týdny - policisté bez rozdílu dosaženého vzdělání, kteří přešli k PČR z jiného bezpečnostního sboru,
- policisté, kteří jsou absolventi civilního směru Policejní akademie ČR, absolvují pouze část řízené praxe - teoretická část pro ně není realizována.

Po úspěšném absolvování teoretické části ZOP následuje **druhý blok odborné praxe**, který je stejně jako v prvním bloku realizován na ŠPS příslušného krajského ředitelství. Cílem tohoto bloku je prohloubení získaných vědomostí a další zapracování do praxe. Po ukončení odborné praxe policista nastoupí do výkonu služby na svůj základní útvar.

Vědomosti a dovednosti získané v průběhu ZOP jsou obsahem **služební zkoušky**, jejíž vykonání je jednou z podmínek pro zařazení policisty do služebního poměru na dobu neurčitou. Služební zkoušku musí policista vykonat nejdříve šest měsíců a nejpozději jeden měsíc před uplynutím doby, po kterou je zařazen do služebního poměru na dobu určitou.

## **Další odborné vzdělávání**

Velmi důležitým aspektem je soustavně udržovat a prohlubovat kvalifikaci pro výkon každého zastávaného služebního místa. Do systému dalšího odborného vzdělávání policisty spadá služební příprava, která je prováděna na všech úrovních PČR, zpravidla služebními funkcionáři jako součást výkonu služby mimo působnost policejních škol.



Do obsahu dalšího odborného vzdělávání jsou zahrnuty zejména tyto oblasti: <sup>82</sup>

- všeobecná další odborná příprava (určena k upevňování, rozšiřování a prohlubování kompetencí),
- služební tělesná, střelecká a taktická příprava (zaměřena na získání a rozvíjení znalostí, praktických dovedností a pohybových schopností),
- další odborná příprava ve vztahu ke služebnímu místu (zaměřena na upevňování, rozšiřování a prohlubování kompetencí v souladu s náplní služební činnosti),
- další odborná příprava ve vztahu k případům (zaměřena na typizované případy budoucího nasazení využívající vyhodnocení získaných zkušeností a poznatků z předchozích případů).

Cílem dalšího odborného vzdělávání je po celou dobu služebního poměru udržovat, prohlubovat a získávat odborné kompetence policistů důležitých pro plnění jejich služebních úkolů. Uvedené vzdělávání je určeno všem policistům ve formě školení, kurzů, odborných stáží, seminářů, instrukčně metodických zaměstnání, výcviků, studijních pobytů a samostudií. <sup>83</sup>

## **Managerské vzdělávání**

Proces řízení činností u PČR klade vysoké nároky na policejní manažery všech úrovní řízení. Převážná většina rozhodnutí policejních managerů je velmi často spojeno nejen s požadavky na své podřízené, ale v mnoha případech se také jedná o zásahy do práv a svobod občanů. Prostor pro řízení na všech úrovních je usměrněn celou řadou zákonů a interních aktů řízení, které managerům nedávají stejné možnosti, jako je tomu např. v dalších nerezortních oblastech řízení.

Vzdělávání policejního managementu předpokládá, že jeho účastníci již mají určité teoretické znalosti v oblasti základů managementu. Pro další zvyšování jejich schopností budou získávat nejen hlubší a širší vědomosti z tohoto vědního oboru, ale především nabývat schopnosti prakticky je efektivně uplatňovat. <sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> Koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků PČR

<sup>83</sup> Koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků PČR

<sup>84</sup> Macek, Filak, Základy teorie policejné bezpečnostní činnosti

### 3.4 Hodnocení policistů

Hodnocení výkonu služby podřízených policistů patří mezi základní povinnosti vedoucího. V podmínkách PČR se provádí v souladu s § 45 a § 203 zákona o služebním poměru. Služební hodnocení slouží jako základní podklad pro rozhodování ve věcech služebního poměru.

Služební hodnocení je možné popsat jako „druh činnosti, v jejímž průběhu porovnává hodnotitel představu o náplni služební činnosti vykonávané na služebním místě se skutečným výkonem tohoto služebního místa konkrétním příslušníkem“.<sup>85</sup>

Účelem služebního hodnocení je získání podkladů pro:<sup>86</sup>

- posouzení kvality plnění úkolů a motivace policistů,
- posouzení, zda je chování policistů v souladu s Etickým kodexem PČR,
- řízení a kontrolu výkonu služby policistů,
- rozhodování ve věcech kázeňských a ve věcech služebního poměru,
- posouzení odbornosti policisty, jeho profesních znalostí a schopností,
- stanovení případného plánu úkolů dalšího odborného rozvoje policisty.

Služební hodnocení provádí vedoucí policista, případně jím pověřený policista, který si jeho prostřednictvím ověřuje oprávněnost zařazení policisty na služební místo z hlediska odbornosti kvalit, dosaženého vzdělání a odbornosti vůbec, osobnostních a morálních vlastností nezbytných pro výkon služby.

Služební hodnocení se provádí v následujících termínech:

- nejméně 1x za tři roky,
- v případě doby určité 1x ročně, dále vždy před konáním služební zkoušky,<sup>87</sup>
- na žádost policisty do třiceti dnů od podání jeho žádosti, nejdříve po uplynutí šesti měsíců od posledního služebního hodnocení,<sup>88</sup>
- pro účely výběrového řízení provede hodnotitel služební hodnocení neprodleně.<sup>89</sup>

<sup>85</sup> Tomek, Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, s. 351.

<sup>86</sup> čl. 1 závazného pokynu policejního prezidenta č. 79/2009

<sup>87</sup> odst. 5 § 203 zákona č. 361/2003 Sb.

<sup>88</sup> odst. 3 čl. 7 závazného pokynu policejního prezidenta č. 79/2009

<sup>89</sup> čl. 12 závazného pokynu policejního prezidenta č. 79/2009

Podkladem pro služební hodnocení je **průběžné hodnocení**, které zpracovává přímý nadřízený policisty v průběhu kalendářního roku a schvaluje jej hodnotitel. Provádí se 1x ročně, a to i v případě, kdy je ve stejném roce zpracováno služební hodnocení. V případě, že policista vykonal službu kratší než tři měsíce, průběžné hodnocení se neprovádí.

Služební hodnocení má tři části, a to hodnotící, závěr a poučení o možnosti podat námitky. V závěru služebního hodnocení je charakterizována způsobilost příslušníka na pětistupňové škále, ve které hodnotitel uvede, zda policista dosahuje:

- vynikajících výsledků - výkon služby je výrazně nadstandardní a značně přesahuje požadavky na zastávanou funkci,
- velmi dobrých výsledků - podává lepší výkon, než vyžaduje standard služebního místa, kde je zařazen,
- dobrých výsledků - výkon služby je standardní a nelze mu nic vytknout,
- dobrých výsledků s výhradami - výkon služby mírně nespĺňuje požadované standardy služebního místa,
- neuspokojivých výsledků - výkon služby je i po předchozích výhradách hodnotitele nebo přímého nadřízeného výrazně podstandardní a nenapĺňuje požadavky zastávané funkce.

Služební hodnocení se zpracovává ve dvou vyhotoveních. Jedno obdrží hodnocený ihned po podpisu. V případě, že se závěrem služebního hodnocení nesouhlasí, má možnost proti němu podat písemně námitky vedoucímu hodnotiteli (do patnácti dnů ode dne jeho obdržení), který buď námitkám vyhoví a služební hodnocení změní, nebo námitky zamítne a služební hodnocení (do třiceti dnů ode dne jeho podání) potvrdí. Služební hodnocení není soudně přezkoumatelné.

### **3.5 Odměňování policistů**

Odměňování policistů je upraveno zákonem o služebním poměru, ze kterého vyplývá, že nejdůležitější formou odměny v podmínkách PČR je služební příjem. Nárok na služební příjem policistovi vzniká za výkon služby a jsou za něj považována veškerá peněžítá plnění, která jsou policistovi poskytována PČR ve výši a za podmínek stanovených zákonem o služebním poměru.

Vykonává-li policista zkrácenou dobu služby, má nárok na služební příjem odpovídající této kratší době. Služební příjem policisty je stanoven s přihlédnutím k případné službě přesčas, a to v rozsahu 150 hodin v kalendářním roce. V případě policejního prezidenta a jeho náměstků je přihlédnuto k veškeré službě přesčas.

Služební příjem policisty je sestaven z následujících složek:

- základní tarif,
- zvláštní příplatek,
- osobní příplatek,
- odměna,
- příplatek za službu v zahraničí,
- příplatek za vedení.

**Základní tarif** je základní složkou služebního příjmu policisty, který se poskytuje v pevných měsíčních splátkách. Jeho výše je závislá na tarifní třídě, případně na zvýšení tarifu o 10% za splnění zákonem požadovaných podmínek. Pro policisty je stanovena stupnice základních tarifů v jedenácti platových třídách, kdy v každé z nich je dvanáct tarifních stupňů. Stupnici základních tarifů stanovuje vláda nařízením.

**Zvláštní příplatek** je poskytován policistům v různé výši za splnění rozdílných podmínek. Zákon o služebním poměru vymezuje tři různé příplatky:<sup>90</sup>

- ve výši 400 Kč až 1 400 Kč měsíčně je poskytován policistům, kteří vykonávají službu ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách,
- ve výši 500 Kč až 1500 Kč měsíčně je určený policistům, kteří vykonávají službu v prostředí s vysokou mírou ohrožení zdraví, jež vyžaduje použití izolačních dýchacích přístrojů,
- ve výši 3000 Kč až 6000 Kč měsíčně v I. skupině a ve výši 1000 Kč – 4000Kč ve II. skupině<sup>91</sup> náleží policistovi, který vykonává činnosti spojené s ochranou zájmů státu, při nichž může dojít k ohrožení života nebo zdraví, popřípadě k jiným závažným rizikům.

---

<sup>90</sup> § 120 zákona č. 361/2003 Sb.

<sup>91</sup> Závazný pokyn policejního prezidenta č. 33/2011

**Osobní příplatek** představuje nenárokovou složku příjmu umožňující služebnímu funkcionáři ocenit individuální výsledky služební činnosti jednotlivých policistů a zároveň zpružnit systém odměňování postavený na pevných pravidlech, která vycházejí ze standardního výkonu služby. Podmínkou pro přiznání osobního příplatku je výkon služby v mimořádné kvalitě nebo mimořádném rozsahu.

Osobní příplatek lze určit až do výše: <sup>92</sup>

- 60% základního tarifu policistovi, který má služební hodnost nejvýše komisař,
- 100% základního tarifu policistovi, který je specialistou v zásahové jednotce, plní úkoly při předstíraném převodu anebo plní úkoly při zvláštní ochraně svědka nebo zařazených do zálohy činné a vyslaných k výkonu služby v zahraničí v rámci jednotky mnohonárodnostních sil nebo mezinárodních bezpečnostních sborů a policistovi ve služební hodnosti vrchní komisař až vrchní státní rada.

**Odměna** je další nenárokovou složkou služebního příjmu, kterou je možno ocenit jednorázové nebo krátkodobé intenzivnější plnění služebních úkolů, které nelze ohodnotit v jiných složkách příjmu.

Policistovi lze poskytnout odměnu v následujících případech:

- splnění mimořádného nebo zvlášť významného úkolu,
- splnění náročných služebních úkolů za nepřítomného příslušníka,
- dosavadní výkon služby při dovršení padesát let věku.

**Příplatek za službu v zahraničí** je poskytován policistům za službu v zahraničí, kteří jsou zařazení do zálohy činné a vysláni k výkonu služby do zahraničí v rámci jednotky mnohonárodnostních sil nebo mezinárodních bezpečnostních sborů. Po dobu působení v zahraničí má policista nárok na uvedený příplatek ve výši 700 až 4 000 USD měsíčně, případně v rovnocenné výši EURO. Po dobu vyplácení příplatku za službu v zahraničí nenáleží policistovi nárok na náhradní volno, služební příjem za službu přesčas a odměna za služební pohotovost. <sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> § 122 zákona č. 361/2003 Sb.

<sup>93</sup> § 119 zákona č. 361/2003 Sb.

**Příplatek za vedení** je pravidelně měsíčně se opakující složkou služebního příjmu, kterou se oceňuje náročnost řídicí činnosti vedoucích policistů. Jeho výše se stanovuje v rámci rozpětí dle řídicí úrovně služebního místa a náročnosti řídicí činnosti.

Rozpětí příspěvku za vedení je: <sup>94</sup>

- 10 000 Kč až 14 000 Kč pro ředitele bezpečnostního sboru,
- 4 000 Kč až 10 000 Kč pro vedoucího příslušníka první řídicí úrovně,
- 2 500 Kč až 7 000 Kč pro vedoucího příslušníka druhé řídicí úrovně,
- 1 500 Kč až 4 000 Kč pro vedoucího příslušníka třetí řídicí úrovně,
- 1 000 Kč až 2 000 Kč pro vedoucího příslušníka čtvrté řídicí úrovně.

## **Naturální náležitosti**

Úprava naturálních náležitostí policistů je obsažena v zákoně o služebním poměru, ve kterém je uvedeno, že policista má nárok na následující náležitosti:

- služební stejnokroj nebo jiný oděv a obuv, které používá při výkonu služby (dále jen „služební výstroj“),
- součástky určené k obměně nebo doplnění služební výstroje,
- služby spojené s údržbou služební výstroje.

Služební výstroj se policistovi poskytuje při vzniku služebního poměru. Během jeho trvání má nárok na součástky určené k obměně a doplnění služební výstroje a na služby spojené s údržbou služební výstroje. V obou případech je tento nárok vázán na dny, ve kterých je policistovi poskytován služební příjem. Při ustanovení policisty na jiné služební místo nebo při podstatné změně podmínek jeho výkonu služby mu vzniká nárok na poskytnutí služební výstroje nebo na její doplnění v rozsahu, ve kterém to vyžadují podmínky výkonu služby. <sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> § 118, zákona č. 361/2003 Sb.

<sup>95</sup> § 134, zákona č. 361/2003 Sb.

## Odměna za služební pohotovost

Služební pohotovost je možné definovat jako „dobu, po níž je policista připraven k případnému výkonu služby mimo předem stanovenou dobu služby v týdnu“. <sup>96</sup> Jelikož se jedná o zásah do osobního života policisty, zákon stanovuje určité kompenzace, které jsou policistovi poskytnuty formou odměny.

Policistovi za služební pohotovost náleží odměna v následující výši:

- 35% průměrného hodinového služebního příjmu za hodinu služební pohotovosti na služebně (v den pracovního klidu 70%),
- 10% průměrného hodinového služebního příjmu za hodinu služební pohotovosti mimo služebnu (v den pracovního klidu taktéž 10%).

Odměna za služební pohotovost není odměnou za vykonanou službu, z tohoto důvodu netvoří součást služebního příjmu.

## Zvláštní požitky

Úprava zvláštních požitků je obsažena v zákoně o služebním poměru a spočívá v užívání služebních prostředků k jiným účelům. Z tohoto zákona vyplývá, že policejní prezident a jeho náměstci mají nárok na užívání služebních vozidel k cestě do služby a jedné účastnické telefonní stanice k zajištění výkonu služby nebo pro případ zajištění okamžité dosažitelnosti. Za určitých okolností má služební funkcionář také možnost povolit použití výše uvedených služebních prostředků i dalším policistům. <sup>97</sup>

## Výsluhové nároky

Při skončení služebního poměru má policista nárok na některá další plnění. V případě, kdy je policista propuštěn z důvodu porušení služebního slibu nebo spáchání úmyslného trestného činu, takového plnění mu nenáleží.

---

<sup>96</sup> Tomek, Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, s. 3.

<sup>97</sup> § 135 zákona č. 361/2003 Sb.

Policista má nárok na následující výsluhové nároky:

- odchodné,
- výsluhový příspěvek.

Nárok na **odchodné** vzniká policistovi tehdy, trval-li jeho služební poměr minimálně šest let a skončil uplynutím doby určité, po dosažení věku šedesáti pěti let nebo propuštěním. Jeho výše je stanovena dle jednoho měsíčního hrubého služebního příjmu a za každý další ukončený rok trvání služebního poměru se zvyšuje o jednu třetinu, přičemž nejvyšší výměra činní šestinásobek měsíčního hrubého služebního příjmu.

Nárok na **výsluhový příspěvek** vzniká policistovi, který vykonával službu minimálně po dobu patnácti let. Jeho základní výměra je stanovena dle počtu odsloužených let.

Výše příspěvku je stanovena následovně:

- vykonával-li policista službu alespoň po dobu 15 let, výše příspěvku činní 20% měsíčního hrubého příjmu,
- za 16. a každý další ukončený rok služby se zvyšuje o 3% měsíčního hrubého příjmu,
- za 21. a každý další ukončený rok se zvyšuje o 2% měsíčního hrubého příjmu,
- za 26. a každý další ukončený rok služby se zvyšuje o 1% měsíčního hrubého příjmu.

Výměra výsluhového příspěvku může činit nejvýše 50% měsíčního hrubého služebního příjmu.<sup>98</sup>

## **Zaměstnanecké benefity**

Mimo služební příjem jsou policistům poskytovány určité zaměstnanecké výhody. Policista má nárok na následující benefity:

- šest týdnů dovolené v kalendářním roce,
- služební volno při studiu na střední, vyšší odborné a vysoké škole,
- ozdravný pobyt,
- využití řady resortních sportovních zařízení,

---

<sup>98</sup> § 158 zákona č. 361/2003Sb.



- členství ve sportovních klubech PČR,
- možnost čerpání z fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“).

**Ozdravný pobyt** je specifickým nárokem policistů, jehož účelem je upevnění tělesného a duševního zdraví, které je po dlouholeté službě často oslabeno působením mnoha škodlivých vlivů.

Ozdravný pobyt se provádí formou:

- lázeňské péče,
- tělesných rehabilitačních aktivit.

Ozdravný pobyt se poskytuje policistům, jejichž služební poměr trval alespoň patnáct let. Délka trvání je čtrnáct dní nepřetržitě v kalendářním roce, přičemž účast na tomto pobytu se považuje za dobu služby. Náklady spojené s ozdravným pobytem jsou hrazeny PČR.

Policisté mají možnost čerpat příspěvky z **FKSP**. Zásady pro používání a hospodaření s prostředky FKSP upravuje závazný pokyn policejního prezidenta č. 112/2010, o užívání fondu kulturních a sociálních potřeb u Policejního prezidia České republiky a útvarů Policie České republiky s celostátní působností.

Oblasti čerpání FKSP: <sup>99</sup>

- příspěvek na stravování,
- příspěvek na rekreační pobyt, lázeňský rehabilitační pobyt, dětský tábor, dětský léčebný pobyt a zájezdy organizované navrhovatelem,
- sociální výpomoc, sociální půjčka a půjčka na bytové účely,
- dary při životním a pracovním výročí,
- ostatní dary (např. bronzové, stříbrné a zlaté medaile, peněžitý dar za odběr kostní dřeně),
- příspěvky na zařízení sloužící kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek odborové organizace.

---

<sup>99</sup> Závazný pokyn policejního prezidenta č. 112/2010

## **4. Analýza řízení lidských zdrojů u Policie České republiky**

### **4.1 Stanovení cíle a hypotéz**

Cílem průzkumného šetření bylo provést analýzu ŘLZ u PČR se zaměřením na efektivnost systému odměňování, vzdělávání a kariérního růstu. Pro splnění uvedeného cíle byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza první:

**„Systém odměňování u PČR je dostatečně efektivní“.**

Hypotéza druhá:

**„Systém vzdělávání u PČR je dostatečně efektivní“.**

Hypotéza třetí:

**„Systém kariérního růstu u PČR je dostatečně efektivní“.**

### **4.2 Metodika průzkumného šetření**

Za účelem získání potřebných dat ke zpracování průzkumného šetření byla použita jedna z nejběžnějších kvantitativních metod, a to metoda dotazníkového šetření. Uvedená metoda byla zvolena zejména z důvodu možnosti oslovit relativně početný soubor respondentů v krátkém časovém období.

Předkládaný dotazník obsahoval celkem 24 uzavřených otázek, přičemž respondent měl možnost zvolit pouze jednu vybranou odpověď, která nejvíce odpovídala jeho názorům či podmínkám. Za účelem zjištění co nejpravdivějších a nejobjektivnějších odpovědí byla zvolena anonymní forma dotazníku.

Úvodní otázky dotazníku (č. 1 až č. 5) sloužily k obecnému zmapování zkoumaného vzorku (věk, pohlaví, délka služebního poměru, nejvyšší dosažené vzdělání, vedoucí pozice či nikoliv).

Následující otázky dotazníku (č. 6 až č. 24) již byly formulovány tak, aby z nich zjištěné informace pomohly odpovědět na stanovené hypotézy. Otázky byly orientované na názory respondenta týkající se systému odměňování, vzdělávání a kariérního růstu u PČR.

Ke zpracování dat získaných při provádění průzkumného šetření byly využity matematické a statistické funkce a operace programu Microsoft Office - Excel 2007. Dále bylo využito programu Microsoft Office – Word 2007, a to ke grafickému zpracování výsledků dotazníkového šetření.

K pochopení a zpřesnění zadaných otázek a z důvodu zjištění časové náročnosti bylo před konečnou aplikací dotazníku provedeno předběžné zkoumání na menším počtu dotazovaných. Jednalo se o vzorek 10 respondentů, kteří se následně nestali respondenty při provádění hlavního průzkumného šetření.

### **4.3 Charakteristika výběrového souboru**

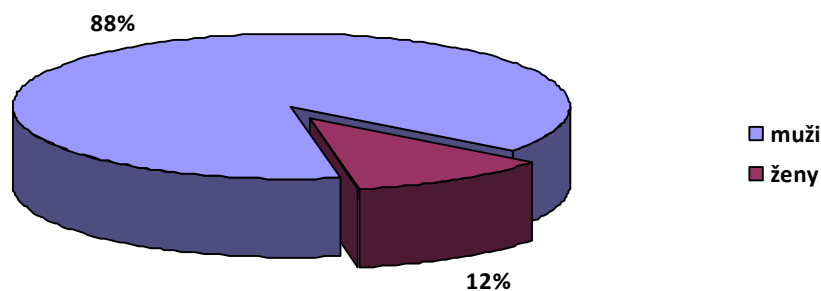
Výběrový soubor průzkumného šetření tvořili policisté zařazení v přímém výkonu služby na obvodních odděleních, územních odborech a organizačních článcích Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje.

Při konstruování výběrového souboru bylo dbáno, aby v něm byli zahrnuti respondenti různých charakteristik (pohlaví, věk, délka služebního poměru, nejvyšší dosažené vzdělání) a lze jej tedy považovat za dostatečně reprezentativní pro splnění stanoveného cíle.

Celkově bylo na výše uvedených útvarech PČR distribuováno 115 dotazníků. Z tohoto počtu jich bylo vráceno 102, z čehož 2 nebyly kompletně vyplněny. Z uvedeného vyplývá, že konečný počet dotazníků vhodných k vyhodnocování bylo rovných 100.

Z hlediska pohlaví se průzkumného šetření zúčastnilo 12 žen a 88 mužů. Lze soudit, že uvedený poměr mužů a žen odpovídá složení PČR, u které z hlediska charakteru služby, převládá výrazně větší procento mužů.

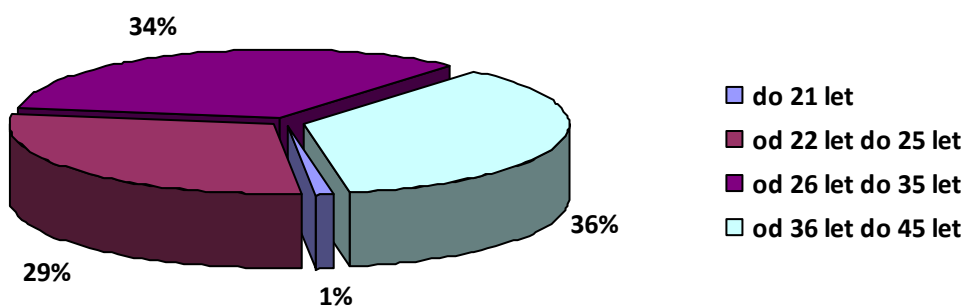
Graf 1 Složení výběrového souboru dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Nejpočetnější zastoupení dle věku měla kategorie od 36 let do 45 let, která obsahovala 36% respondentů. Poté následovala skupina od 26 let do 35 let s 34% respondentů. Věková kategorie od 22 let do 25 let měla 29% respondentů a nejméně bylo ve skupině do 21 let, a to pouze 1% respondentů.

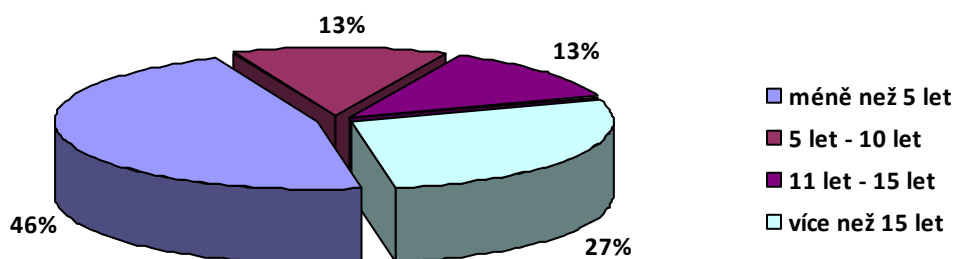
Graf 2 Složení výběrového souboru dle věku



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř polovina dotazovaných, konkrétně 46%, patřila do skupiny s délkou služebního poměru do 5 let. Za nimi následovalo 27% respondentů, kteří odsloužili více než 15 let. Skupiny, jejichž služební poměr trval od 5 do 10 let a od 11 do 15 let, měly shodných 13% respondentů.

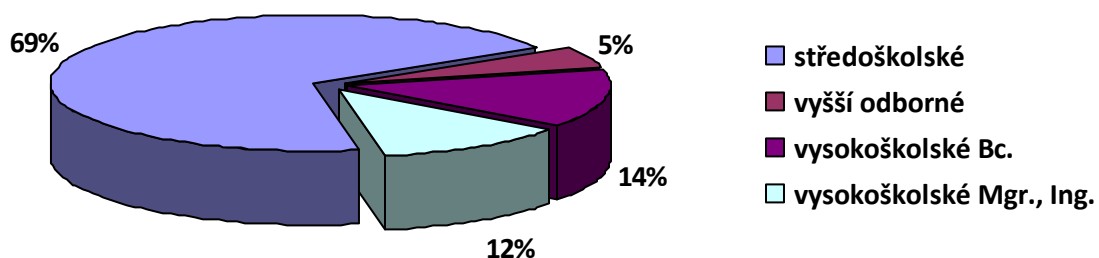
Graf 3 Složení výběrového souboru dle délky služebního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti rovněž uváděli nejvyšší úroveň dosaženého vzdělání, z čehož vyplynulo, že nejvíce dotazovaných, konkrétně 69%, mělo středoškolské vzdělání, 14% respondentů bylo s vysokoškolským vzděláním Bc., 12% respondentů mělo vysokoškolské vzdělání Mgr. nebo Ing. a nejmenší zastoupení, pouze 5% dotazovaných, mělo vyšší odborné vzdělání.

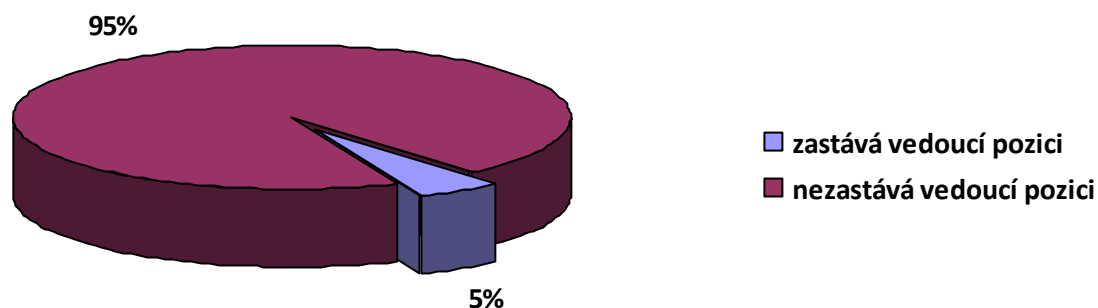
Graf 4 Složení výběrového souboru dle dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

U respondentů bylo také zjišťováno, zda jsou ve vedoucí funkci či nikoliv. Z celkového počtu dotazovaných zastávalo pouze 5% vedoucí pozici, zbývajících 95% respondentů vedoucí pozici nezastávalo.

Graf 5 Složení výběrového souboru dle zastávané funkce



Zdroj: vlastní zpracování

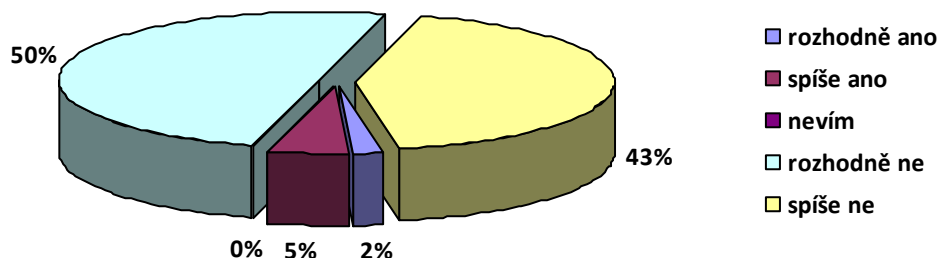
## 4.4 Výsledky průzkumného šetření

Jak bylo uvedeno výše, konečný počet vyhodnocených dotazníků bylo rovných 100. Dotazník obsahoval celkem 24 otázek, přičemž prvních 5 otázek se týkalo rozdělení dle pohlaví, věku, délky služebního poměru, nejvyššího dosaženého vzdělání a pracovní pozice. Otázky týkající se systému odměňování, vzdělávání a kariérního růstu jsou vyhodnoceny níže.

Otázka č. 6:

**Jste spokojen/a se základní složkou platu (platový tarif, popř. zvýšený tarif, zvláštní příplatek)?**

Graf 6 Odpovědi respondentů na otázku č. 6



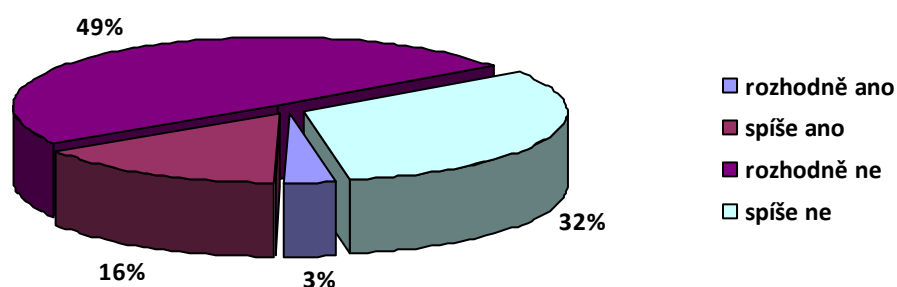
Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na výše uvedenou otázku byly jednoznačné. Nespokojenost se základní složkou platu vyjádřilo 93% zúčastněných (50% „rozhodně ne“, 43% spíše ne). Pouze 7% dotazovaných uvedlo, že se základní složkou platu je spokojeno (2% rozhodně ano, 5% spíše ano).

#### Otázka č. 7:

#### **Jste spokojen/a s pohyblivou složkou platu (osobní ohodnocení)?**

Graf 7 Odpovědi respondentů na otázku č. 7



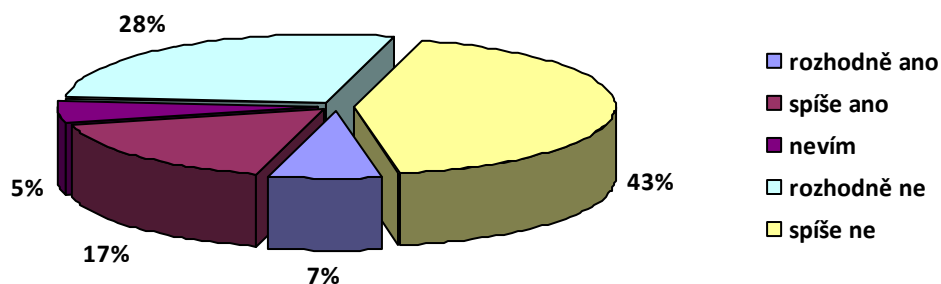
Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost respondentů s pohyblivou složkou platu byla v porovnání se spokojeností s jeho základní složkou větší. Kladnou odpověď zvolilo 19% oslovených (16% spíše ano, 3% rozhodně ano). Zápornou odpověď a tedy svou nespokojenost vyjádřilo 81% zúčastněných (32% spíše ne, 49% rozhodně ne).

#### Otázka č. 8:

#### **Dal/a byste přednost vyššímu podílu pohyblivé složky platu na úkor pevné složky (v závislosti na služebním hodnocení)?**

Graf 8 Odpovědi respondentů na otázku č. 8



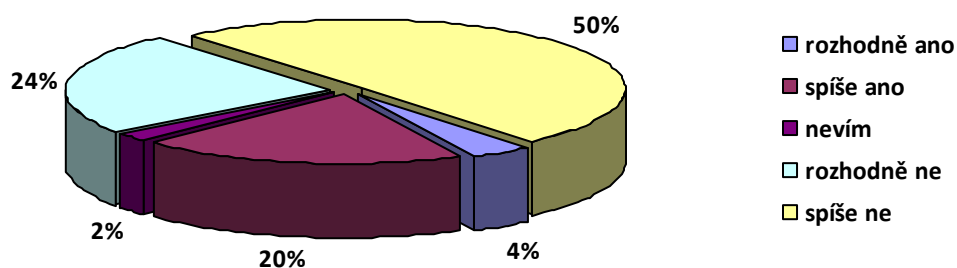
Zdroj: vlastní zpracování

Ze získaných odpovědí vyšlo najevo, že 71% respondentů by neupřednostnilo vyšší pohyblivou složku platu na úkor pevné složky (43% spíše ne, 28% rozhodně ne). Naopak 24% zúčastněných kladně vidí možnost využití této vyšší pohyblivé složky (17% spíše ano, 7% rozhodně ano). Celkem 5% dotazovaných se nepřiklonilo k žádné z výše uvedených odpovědí a zvolilo nabízenou variantu „nevím“.

#### Otázka č. 9:

**Myslíte si, že výše finančních a jiných odměn (nezahrnovat služební příjem) odpovídá vámi vykonávané práci?**

Graf 9 Odpovědi respondentů na otázku č. 9



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené otázky vyplynulo, že 74% dotazovaných je nespokojeno s finančními a jinými odměnami, neboť jejich výše neodpovídá jimi vykonávané práci (50% spíše ne, 24%

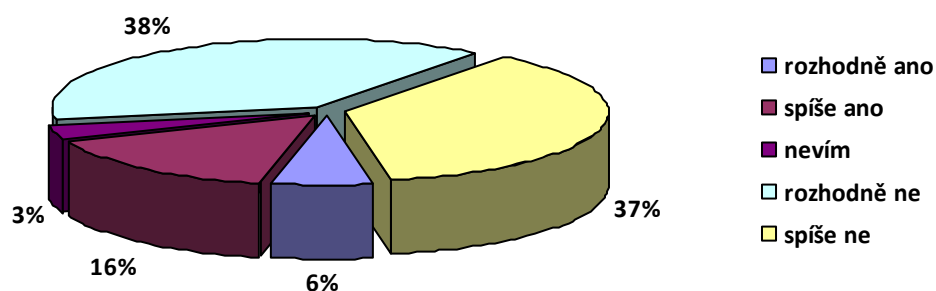


rozhodně ne). Naproti tomu 24% respondentů se domnívá, že výše odměn odpovídá práci, kterou vykonávají (20% spíše ano, 4% rozhodně ano). Zbývající 2% dotázaných uvedlo, že v daném směru nemá názor.

#### Otázka č. 10:

#### **Myslíte si, že celkový služební příjem odpovídá vašim výkonům?**

Graf 10 Odpovědi respondentů na otázku č. 10



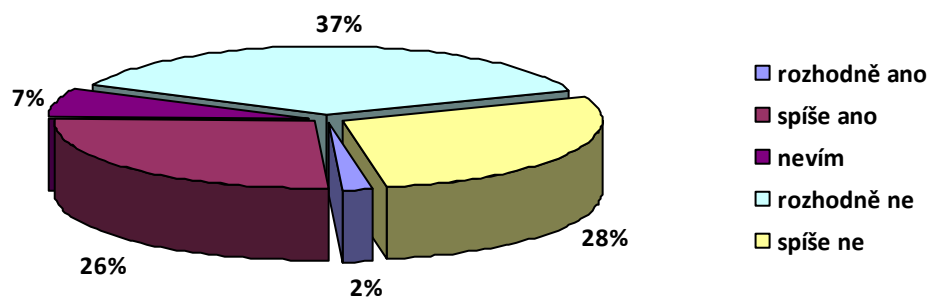
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky odpovědí na tuto otázku v podstatě kopírují odpovědi na otázku předešlou. 75% zúčastněných se vyjádřilo, že celkový služební příjem neodpovídá jejich výkonům (37% spíše ne, 38% rozhodně ne), a pouze 22% respondentů konstatovalo, že služební příjem odpovídá jejich pracovním výkonům (16% spíše ano, 6% rozhodně ano). Zbývající 3% dotázaných nemá názor.

#### Otázka č. 11:

#### **Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity (např. ozdravné pobyty, prodloužená dovolená, FKSP)?**

Graf 11 Odpovědi respondentů na otázku č. 11



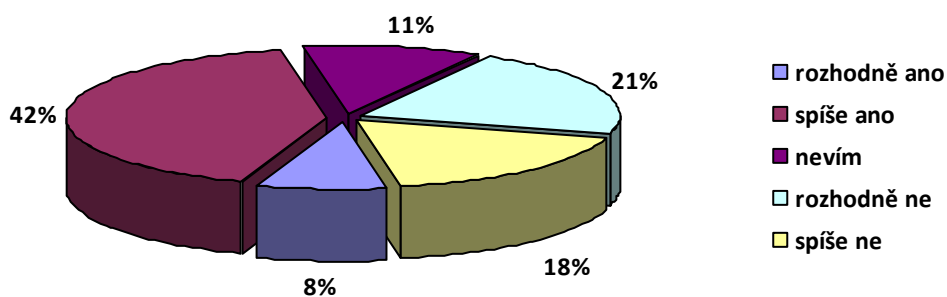
Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené otázky vyplynulo, že 65% respondentů je se zaměstnaneckými benefity nespokojeno (28% spíše ne a 37% rozhodně ne). Naopak spokojenost s těmito benefity vyjádřilo 28% zúčastněných. Zbývajících 7% dotazovaných nevědělo, jak na tuto otázku odpovědět.

#### Otázka č. 12:

**Myslíte si, že systém odměňování na vašem pracovišti je vedoucí/m uplatňován správně a nezpochybnitelně?**

Graf 12 Odpovědi respondentů na otázku č. 12



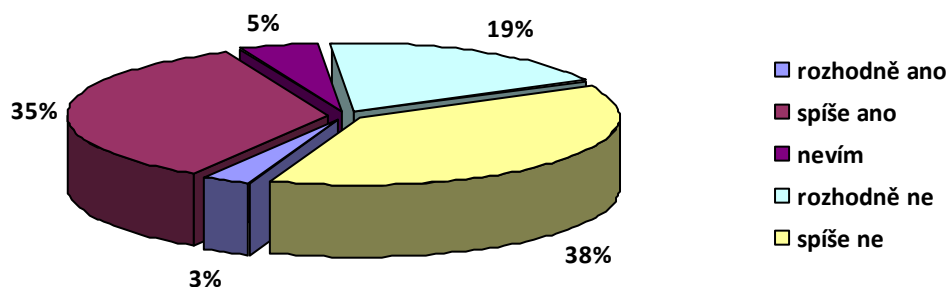
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocením této otázky bylo zjištěno, že přesně polovina respondentů, tedy 50%, je přesvědčena, že systém odměňování na jejich pracovišti je vedoucím uplatňován správně a nezpochybnitelně (42% spíše ano, 8% rozhodně ano). Opačného názoru je 39% zúčastněných (18% spíše ne, 21% rozhodně ne) a 11% dotázaných se přiklonilo k nabízené odpovědi „nevím“.

Otázka č. 13:

**Myslíte si, že jste v základní odborné přípravě získal/a dostatečné kompetence pro výkon služby policisty v přímém výkonu služby?**

Graf 13 Odpovědi respondentů na otázku č. 13



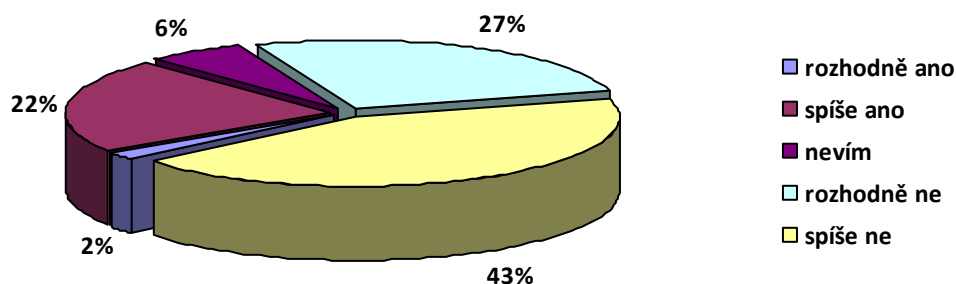
Zdroj: vlastní zpracování

Ze získaných odpovědí vyšlo najevo, že 38% zúčastněných se domnívá, že ZOP jim poskytla dostatečné kompetence pro výkon služby policisty v přímém výkonu služby (35% spíše ano, 3% rozhodně ano). Naproti tomu 57% dotazovaných je názoru, že ZOP jim potřebné kompetence neposkytla (38% spíše ne, 19% rozhodně ne). Zbývajících 5% respondentů nevědělo, jak na tuto otázku odpovědět.

Otázka č. 14:

**Jeví se vám délka základní odborné přípravy jako dostačující?**

Graf 14 Odpovědi respondentů na otázku č. 14



Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocením otázky bylo zjištěno, že pro 70% dotazovaných je délka ZOP nedostačující (43% spíše ne, 27% rozhodně ne). Opačného názoru je v tomto případě 24% dotazovaných (22% spíše ano, 2% rozhodně ano). Nabízenou odpověď „nevím“ volilo 6% respondentů.

#### Otázka č. 15:

**Jste-li ve vedoucí pozici, účastnil/a jste s v rámci své dosavadní praxe manažerského vzdělávání?**

#### Otázky č. 16:

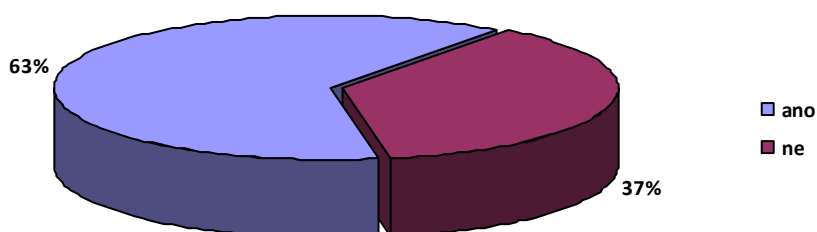
**Jste-li absolventem manažerského vzdělávání, jste spokojen/a s úrovní a přínosem do vaší řídicí praxe?**

Z důvodu nízkého počtu respondentů ve vedoucí pozici nebyly otázky č. 15 a č. 16 vyhodnocovány, neboť by z těchto údajů nebylo možné věrohodně konstatovat efektivitu manažerského vzdělávání.

#### Otázka č. 17:

**Účastnil/a jste se v rámci vaší praxe dalšího odborného vzdělávání?**

Graf 17 Odpovědi respondentů na otázku č. 17



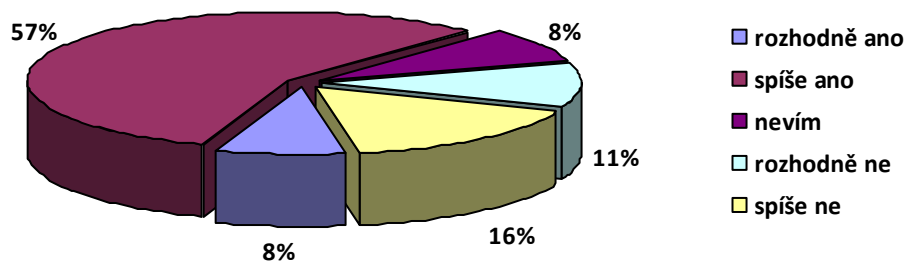
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocením odpovědí bylo zjištěno, že 63% zúčastněných se v průběhu své praxe zúčastnilo dalšího odborného vzdělávání a 37% dotazovaných nikoli.

Otázka č. 18:

**Jste-li absolventem dalšího odborného vzdělávání, jste spokojen/a s jeho přínosem do vaší praxe?**

Graf 18 Odpovědi respondentů na otázku č. 18



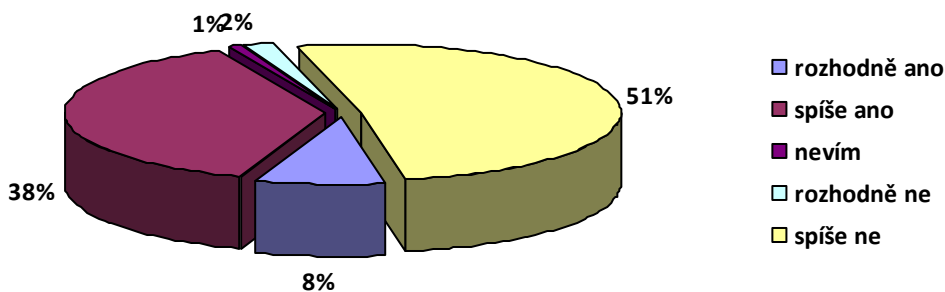
Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené otázky vyplynulo, že více než polovina absolventů dalšího odborného vzdělávání, konkrétně 65%, je spokojena s jeho přínosem do praxe (57% spíše ano, 8% rozhodně ano). Opačného názoru je 27% absolventů dalšího odborného vzdělávání (16% spíše ne, 11% rozhodně ne). Zbývajících 8% absolventů nemá názor.

Otázka č. 19:

**Máte přehled o možnostech dalšího vzdělávání u PČR?**

Graf 19 Odpovědi respondentů na otázku č. 19



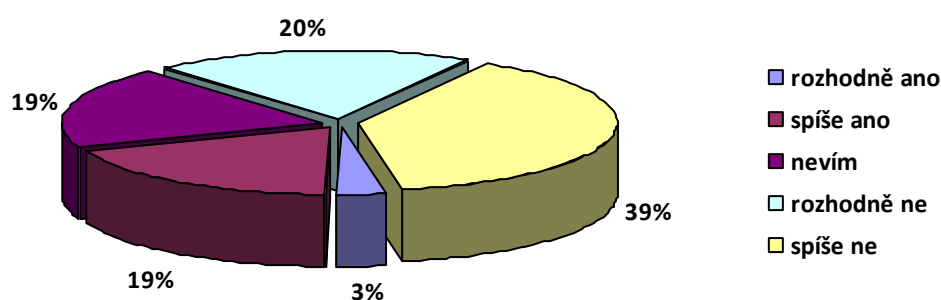
Zdroj: vlastní zpracování

Po zpracování uvedené otázky bylo zřejmé, že přehled o možnostech dalšího vzdělávání u PČR má 40% respondentů (38% spíše ano, 8% rozhodně ano). Dále 53% dotazovaných konstatovalo, že přehled o možnostech vzdělávání nemá (51% spíše ne, 2% rozhodně ne). Pouze 1% zúčastněných zvolilo nabízenou variantu „nevím“.

#### Otázka č. 20:

#### **Jste spokojen/a s množstvím nabízených vzdělávacích programů u PČR?**

Graf 20 Odpovědi respondentů na otázku č. 20



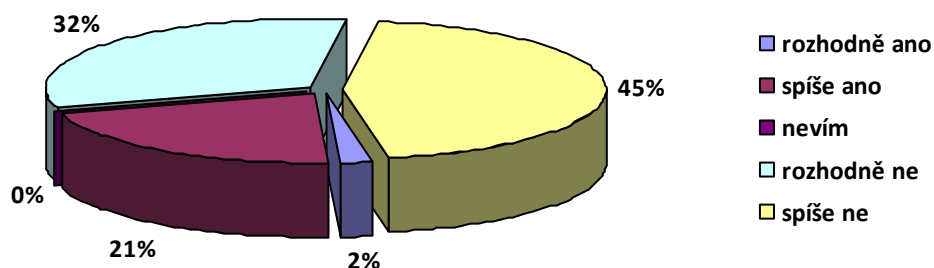
Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s množstvím nabízených vzdělávacích programů u PČR vyjádřilo 22% zúčastněných (19% spíše ano, 3% rozhodně ano). Naopak více než polovina respondentů, konkrétně 59%, bylo s množstvím vzdělávacích programů nespokojeno (39% spíše ne, 20% rozhodně ne). Zbývajících 19% dotázaných neumí na danou otázku odpovědět.

#### Otázka č. 21:

#### **Jste motivován/a k dalšímu vzdělávání, vidíte možnost kariérního postupu či lepšího postavení u PČR?**

Graf 21 Odpovědi respondentů na otázku č. 21



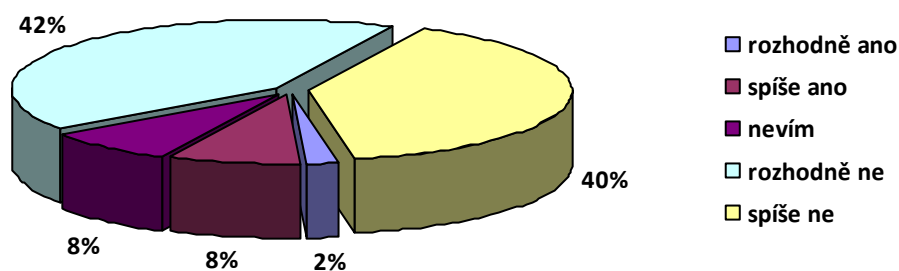
Zdroj: vlastní zpracování

Ze získaných odpovědí vyšlo najevo, že 77% zúčastněných není motivováno k dalšímu vzdělávání, jelikož nevidí možnost kariérního postupu či lepšího postavení u PČR (45% spíše ne, 32% rozhodně ne). Opačný názor na uvedenou otázku zastává 23% dotazovaných (21% spíše ano, 2% rozhodně ano).

#### Otázka č. 22:

**Myslíte si, že kariérní řád, nastavený zákonem č. 361/2003 Sb., garantuje rovné příležitosti pro všechny uchazeče výběrového řízení?**

Graf 22 Odpovědi respondentů na otázku č. 22



Zdroj: vlastní zpracování

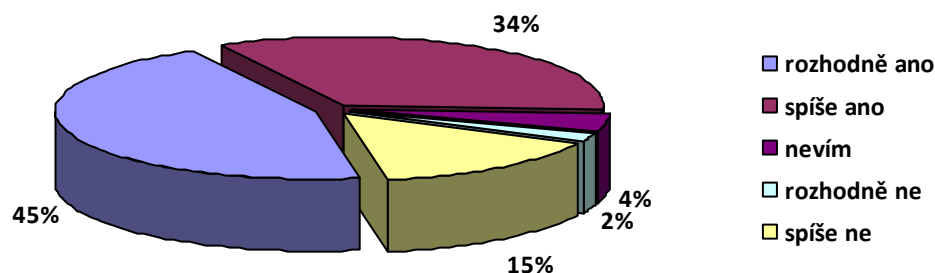
Na uvedenou otázku respondenti odpověděli ve většině případů negativně, neboť 82% dotazovaných se domnívá, že kariérní řád, nastavený zákonem o služebním poměru, negarantuje rovné příležitosti pro všechny uchazeče výběrového řízení (40% spíše ne, 42%

rozhodně ne). Ke kladné odpovědi se v tomto případě přiklonilo pouhých 10% dotazovaných (8% spíše ano, 2% rozhodně ano). Zbývající počet respondentů, konkrétně 8%, zvolilo možnou variantu „nevím“.

#### Otázka č. 23:

### **Máte zájem o kariérní postup u PČR?**

Graf 23 Odpovědi respondentů na otázku č. 23



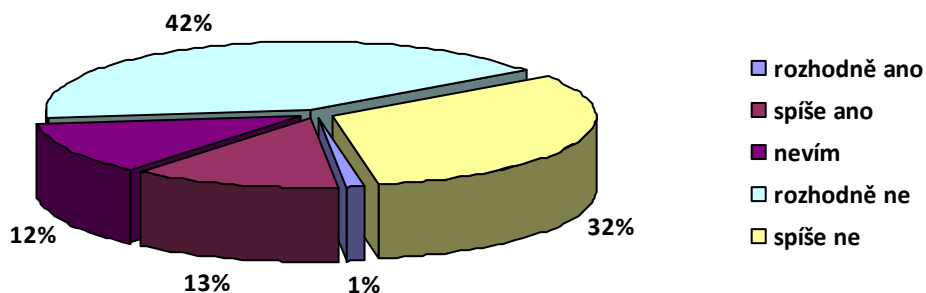
Zdroj: vlastní zpracování

Zájem o kariérní postup u PČR projevilo 79% zúčastněných (34% spíše ano, 45% rozhodně ano). Naopak 19% dotazovaných uvedlo, že o kariérní postup nemá zájem (15% spíše ne, 2% rozhodně ne). Zbývající 4% respondentů uvedlo, že v daném směru nemá názor.

#### Otázka č. 24:

### **Myslíte si, že výběrová řízení na služební místa jsou objektivní, nezkreslená a výsledky nejsou předem rozhodnuty?**

Graf 24 Odpovědi respondentů na otázku č. 24



Zdroj: vlastní zpracování



Výsledky odpovědí na tuto otázku ukázaly, že pouze 14% respondentů se domnívá, že výběrová řízení na služební místa jsou objektivní, nezkreslená a výsledky nejsou předem rozhodnuty (13% spíše ano, 1% rozhodně ano). Opačného názoru na objektivitu výběrových řízení je 74% dotazovaných (spíše ne 32%, rozhodně ne 42%). Zbývajících 12% zúčastněných nevědělo, jak na tuto otázku odpovědět.

Na základě provedeného průzkumného šetření a získaných výsledků měly být potvrzeny nebo vyvráceny stanovené hypotézy.

#### Hypotéza první:

**„Systém odměňování u PČR je dostatečně efektivní.“**

Na základě provedeného průzkumného šetření a zjištěných výsledků byla první hypotéza **vyvrácena**.

Ve všech položených otázkách se respondenti vyjádřili ve smyslu negativním. Z odpovědí vyplynulo, že systém odměňování nenaplnuje představy policistů. Nelze však jednoznačně určit, zda je příčinou špatně nastavený systém odměňování nebo pouze nedostatek finančních prostředků.

#### Hypotéza druhá:

**„Systém vzdělávání u PČR je dostatečně efektivní.“**

Na základě provedeného průzkumného šetření a zjištěných výsledků byla druhá hypotéza **vyvrácena**.

Výše uvedenou hypotézu respondenti vyvrátili. Policistům se jeví jako nedostačující délka ZOP, po jejímž absolvování se necítí dostatečně připraveni pro výkon služby. Policisté také mají nedostatečný přehled o možnostech dalšího vzdělávání. Ze znalosti problematiky lze však konstatovat, že důvodem může být určitá míra nezájmu oslovených policistů, jelikož kurzy jsou vyhlášovány formou interních aktů řízení, se kterými jsou policisté průběžně elektronicky seznamováni.

### Hypotéza třetí:

**„Systém kariérního růstu u PČR je dostatečně efektivní.“**

Na základě provedeného průzkumného šetření a zjištěných výsledků byla třetí hypotéza **vyvrácena**.

Rovněž třetí hypotéza byla respondenty vyvrácena. Z výsledků vyplynulo, že policisté sice mají zájem o kariérní růst u PČR, ale vychází z toho, že další vzdělávání u PČR není k postupu na pomyslném kariérním žebříčku zcela nezbytné. Dotazovaní policisté necítí podporu v zákonné úpravě této problematiky a nevěří v objektivitu výběrových řízení.

## **4.5 Závěrečná doporučení**

### **Zvýšení efektivity systému odměňování**

Výše efektivity systému odměňování je závislá především na vnějších vlivech, konkrétně na legislativním nastavení tarifních složek platu a na dlouhodobém schodku veřejných financí, který nepříznivě ovlivňuje možnosti PČR. V rámci těchto omezujících faktorů je jediným doporučením pro zvýšení efektivity systému odměňování zodpovědnější práce vedoucích pracovníků s pohyblivými složkami platu v závislosti na objektivním posouzení pracovních výsledků.

### **Zvýšení efektivity systému vzdělávání**

Doporučením pro zvýšení efektivity vzdělávání je celková reforma vnitrorezortního systému vzdělávání, tj. posouzení obsahu ZOP, přehodnocení kompetencí a nastavení optimální časové dotace. Dále nastavení rozvoje doplňkových odborných kurzů v závislosti na požadavcích výkonu služby. Z dostupných informací je známo, že celkovou reformou policejního školství se v současné době zabývá jak vedení MV, tak policejní prezidium.

## **Zvýšení efektivity kariérního růstu**

Vzhledem ke skutečnosti, že zákonná úprava kariérního řádu je zcela jednoznačná a logická, nedá se předpokládat, že by její další úpravou došlo ke zvýšení efektivity. Z uvedených výsledků je zřejmé, že dotazovaní policisté nejsou v této oblasti dostatečně informováni, popřípadě zákonné úpravě dostatečně nerozumí. Doporučením pro zvýšení efektivity je důslednější personální práce ze strany personálních pracovníků, zvýšení důvěry v samotný systém, čehož by se dalo dosáhnout zveřejňováním výsledků a garancí transparentnosti (vícepočetné výběrové komise, pravidelná obměna členů výběrových komisí).

# Závěr

Řízení lidských zdrojů je nedílnou a přitom nejvýznamnější součástí řízení každé organizace, v níž je člověk základním prvkem. V současných podmínkách zásadních změn není strnulé a rozvíjí se jako moderní disciplína, využívající poznatků vědy a techniky.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zmapovat všeobecné poznatky týkající se řízení lidských zdrojů nejprve v obecné rovině a poté i v rámci Policie České republiky. Uvedený cíl byl naplněn vysvětlením základní teorie řízení lidských zdrojů, objasněním jeho pojetí a významu v této organizaci.

Cílem praktické části bylo provést analýzu řízení lidských zdrojů u Policie České republiky se zaměřením na efektivnost systému odměňování, vzdělávání a kariérního růstu. Zpracování této části práce vycházelo z dotazníkového šetření provedeného na jednotlivých útvarech Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje. Za tímto účelem byly stanoveny tři základní hypotézy, které jsou vyhodnoceny ve výsledcích průzkumného šetření.

V návaznosti na provedený průzkum byl vypracován celkový souhrn s následujícími doporučeními:

- zefektivnit práci vedoucích pracovníků s pohyblivými složkami platu v závislosti na objektivním posouzení pracovních výsledků,
- celková reforma vnitrorezortního vzdělávání s využitím vlastních zkušeností, případně zkušeností mezinárodních, nejlépe sousedních států,
- rozvoj doplňkových odborných kurzů (dle poptávky výkonných útvarů),
- zajistit větší informovanost policistů v oblasti kariérního růstu, aby byli schopni objektivně přistupovat k nabízeným možnostem a náležitě jich využít (důslednější práce ze strany personalistů),
- zvýšit důvěru v samotný zákonem stanovený systém kariérního řádu (zveřejňování výsledků výběrových řízení, garance transparentnosti).

Text diplomové práce si klade za cíl poskytnout čtenáři v přehledné formě dostatek informací k pochopení problematiky řízení lidských zdrojů a současně mu zprostředkovat realističtější představu o řízení lidských zdrojů u Policie České republiky.

S ohledem na rozsáhlost problematiky řízení lidských zdrojů jsem se zaměřila především na obecný popis základních témat s konkrétním zaměřením na vzdělávání, odměňování a kariérní růst, byť jsem si vědoma, že i ostatní oblasti by zasloužily více prostoru.

# Resumé

Diplomová práce na téma Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci je rozdělena na dvě hlavní části. Cílem teoretické části práce bylo zmapovat všeobecné poznatky týkající se řízení lidských zdrojů nejprve v obecné rovině a poté v rámci Policie České republiky. Cílem praktické části bylo provést analýzu řízení lidských zdrojů u Policie České republiky se zaměřením na efektivnost systému odměňování, vzdělávání a kariérního růstu.

Teoretická část práce je rozčleněna do třech kapitol. První je věnována úvodu do problematiky řízení lidských zdrojů. Ve druhé kapitole je rozebráno pojetí a význam řízení lidských zdrojů u Policie České republiky. Třetí kapitola se zabývá charakteristikou vybraných personálních činností v této organizaci.

Praktická část práce je tvořena jednou kapitolou, ve které je prezentována analýza řízení lidských zdrojů u Policie České republiky se zaměřením na efektivnost systému odměňování, vzdělávání a kariérního růstu. Obsahem této kapitoly jsou rovněž závěrečná doporučení.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů nejprve v obecné rovině a poté v rámci Policie České republiky. Objasňuje základní teorii z oblasti řízení lidských zdrojů, seznamuje s pojetím a významem řízení lidských zdrojů u Policie České republiky, charakterizuje jednotlivé personální činnosti v této organizaci. Na závěr prezentuje analýzu řízení lidských zdrojů u Policie České republiky se zaměřením na efektivnost systému odměňování, vzdělávání a kariérního růstu v této organizaci.

## **Klíčová slova**

řízení lidských zdrojů, Policie České republiky, personální činnosti u Policie České republiky, odměňování, vzdělávání, kariérní růst

## **Annotation**

Diploma deals with the human resources management, first in general and second within Police of The Czech Republic. It shows the basic theory of the human resources field, introduces the human resources approach and substance in Police of The Czech Republic. It describes every single personal activity in this organization. It presents the analyse of human resources management within Police of The Czech Republic in the end with focus on the remuneration system efficiency, education and career growth within this organization.

## **Key words**

human resources management, Police of The Czech Republic, personal activity within Police of The Czech Republic, remuneration, education, career growth.

# Seznam použité literatury

## Právní předpisy, zákony, vyhlášky

Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu), ve znění pozdějších předpisů.

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

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

## Monografie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011. 375 s. ISBN 978-80-7367-930-9.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAT, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

CEJTHAMR V, DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DVOŘÁČEK, Z. *Právní základy veřejného pořádku*. 1. vyd. Praha: Armex, 2004. 95 s. ISBN 80-86795-04-7.

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

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.



- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- HORVÁTOVÁ, P., ČOPIKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1.vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 154 s. ISBN 978-80-210-4537.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCOUREK, J. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 132 s. ISBN 978-80-7179-615-2.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MACEK, P., FILÁK, A. *Základy teorie policejně bezpečnostní činnosti*. 1. vyd. Praha: Police history, 2004. ISBN 80-86477-01-0.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK P. a kol. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 987-7380-230-1.
- MILKOVICH, G, BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- NOVÝ K. et al. *Služební poměr příslušníků Policie České republiky: základy teorie pracovního práva: výkon služby, finanční a jiné náležitosti: sociální ochrana policistů*. Praha: Linde, 1999. 344 s. ISBN 80-7201-176-6.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník – výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- POKORNÝ, J. *Personální management*. 1. vyd. Brno: PC-DIR Real, 1998. 109 s. ISBN 80-214-1186-4.

- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2003. 322 s. ISBN 80-7178-772-8.
- PYNES, J. E. *Human resources management for public and nonprofit organizations*. 2.vyd. Jossey Bass Wiley, 2004. 432 s. ISBN 0-7879-7078-6.
- RADVAN, E., Vavřík M. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. 56 s.
- SALZBRUNN, R. Pobořil, M. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání a.s., 2005. 174 s., ISBN 80-86764-32-X.
- STÝBLO, J.: *Personální řízení v malých a středních podnicích*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- ŠKODA, J., VAVERA, F., ŠMERDA, R. *Zákon o policii s komentářem*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 396 s. ISBN 978-80-7380-160-1.
- ŠPALKOVÁ, D. *Personální management – distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. 120 s. ISBN 80-210-3502.
- TOMEK, P. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů: s komentářem k 1.1.2007*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. 511 s. ISBN 978-80-7263-385-2.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
- VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 300 s. ISBN 80-210-2459-3.
- VANGELI, B. *Zákon o Policii České republiky: komentář*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 442 s. ISBN 978-80-7400-142-0.
- VOKUŠ, J. *Policie České republiky*. 1. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010. 84 s.

## **Odborné časopisy**

DUFKOVÁ, I., ZLÁMAL, J. *Policie a profesní etika*. Praha: SPŠ MV v Praze, 2005, 67 s.

## **Internetové zdroje**

<http://www.mvcr.cz>

<http://www.policie.cz>

<http://web-b.pcr.cz>

## **Jiné zdroje**

Nařízení ministra vnitra č. 67/2008, kterým se zřizují útvary Policie České republiky s celostátní působností.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 148/2008, kterým se stanoví zásady systemizace služebních a pracovních míst v Policii České republiky a postup při přípravě a zpracovávání návrhů změn v systemizaci služebních a pracovních míst v Policii České republiky.

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

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

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 112/2010 o užívání fondu sociálních a kulturních potřeb u Policejního prezidia České republiky a útvarů Policie České republiky s celostátní působností.

Rozkaz policejního prezidenta č. 25/2011, kterým se vydává organizace Policejního prezidia České Republiky.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 33/2011, kterým se stanoví zařazení služebních činností do I. a II. skupiny a výše zvláštního příplatku pro služební místa, a o změně závazného pokynu policejního prezidenta č. 40/2009, kterým se provádí některá ustanovení zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

Rozkaz ředitele č 36/2011, kterým se vydává organizační řád Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje.

Rámcový vzdělávací program pro základní odbornou přípravu policistů služby pořádkové, železniční a dopravní policie zařazené ve 3. a 4. tarifní třídě. Praha: Ministerstvo vnitra, Odbor vzdělávání a správy policejního školství, 2008.

Koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky. Ministerstvo vnitra, Odbor vzdělávání a policejního školství, 2008.

## **Seznam obrázků**

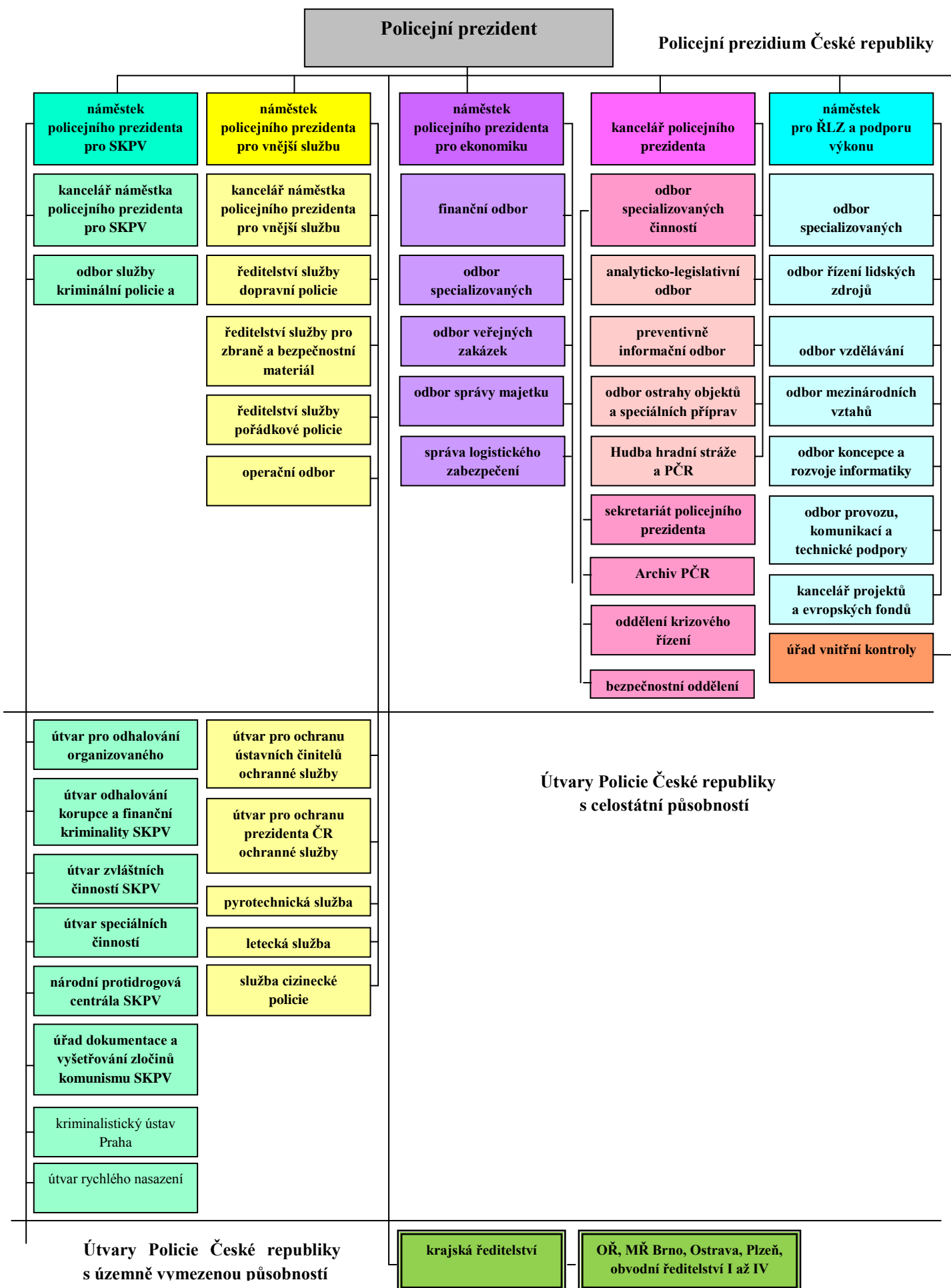
Obrázek č. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Obrázek č. 2 Stanovení hierarchie služebních hodností

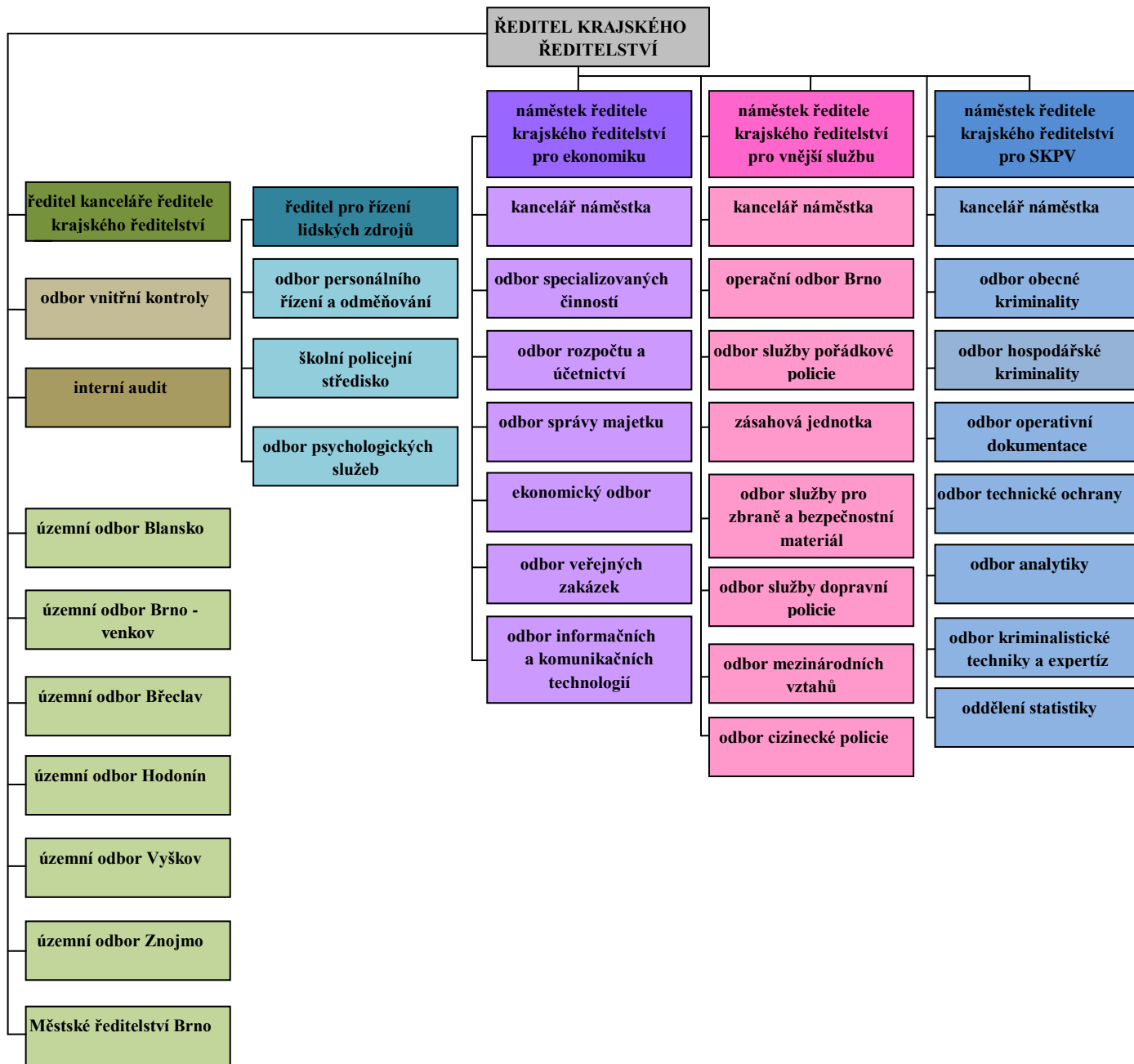
## Seznam příloh

- Příloha č. 1 Schéma organizace a řízení Policie České republiky
- Příloha č. 2 Schéma organizace a řízení Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje
- Příloha č. 3 Schéma organizace a řízení Ředitelství pro řízení lidských zdrojů Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje
- Příloha č. 4 Dotazník

## Schéma organizace a řízení Policie České republiky



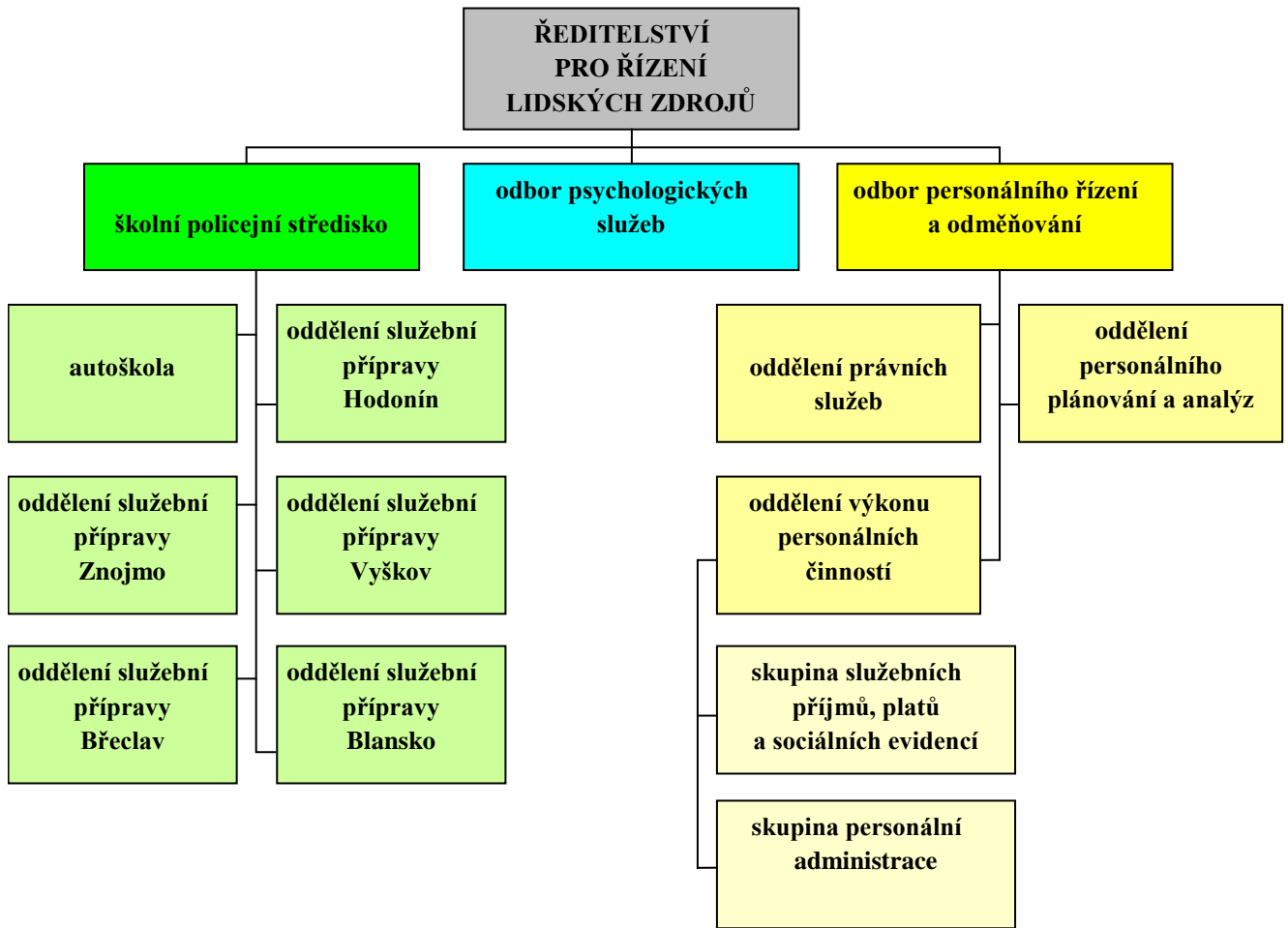
**Schéma organizace a řízení Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje**



Zdroj: vlastní zpracování dle rozkazu ředitele Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje č. 36/2011, kterým se vydává organizační řád Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje.



**Schéma organizace a řízení Ředitelství pro řízení lidských zdrojů Krajského  
ředitelství policie Jihomoravského kraje**



**Průzkum efektivity systému odměňování, vzdělávání a kariérního růstu**  
**u Policie České republiky**

Vážená kolegyně, vážený kolego

obracím se na Vás se žádostí o vyplnění předkládaného dotazníku. Účelem tohoto průzkumu je zjistit Vaše názory na oblast řízení lidských zdrojů u Policie České republiky, konkrétně na efektivnost systému odměňování, vzdělávání a kariérního růstu.

Předkládaný dotazník obsahuje 24 otázek. Vždy prosím zakroužkujte pouze jednu vybranou odpověď, jež nejvíce odpovídá Vaším názorům či podmínkám.

Dotazník je anonymní. Údaje získané tímto způsobem poslouží výhradně k vypracování mé diplomové práce a nebudou žádným způsobem zneužity.

Děkuji Vám za čas a ochotu věnovanou vyplnění tohoto dotazníku.

Tereza Skulová

**1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) muž
- b) žena

**2. K jaké věkové kategorii patříte?**

- a) do 21 let včetně
- b) od 22 let do 25 let
- c) od 26 let do 35 let
- d) od 36 let do 45 let

**3. Jak dlouho pracujete u Policie ČR?**

- a) méně než 5 let
- b) 5-10 let
- c) 11-15 let
- d) více než 15 let

**4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) středoškolské
- b) vyšší odborné
- c) vysokoškolské – Bc.
- d) vysokoškolské – Mgr., Ing.

**5. Jste ve vedoucí pozici?**

- a) ano
- b) ne

**6. Jste spokojen/a se základní složkou platu (platový tarif, popř. zvýšený tarif, zvláštní příplatek)?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) nevím

- 7. Jste spokojen/a s pohyblivou složkou platu (osobní ohodnocení)?**
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
  - e) nevím
- 8. Dal/a byste přednost vyššímu podílu pohyblivé složky platu na úkor pevné složky (v závislosti na služebním hodnocení)?**
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
  - e) nevím
- 9. Myslíte si, že výše finančních a jiných odměn (nezahrnovat služební příjem) odpovídá vámi vykonávané práci?**
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
  - e) nevím
- 10. Myslíte si, že celkový služební příjem odpovídá vašim výkonům?**
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
  - e) nevím
- 11. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity (např. ozdravné pobyty, prodloužená dovolená, FKSP)?**
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
  - e) nevím
- 12. Myslíte si, že systém odměňování na vašem pracovišti je vedoucí/m uplatňován správně a nezpochybnitelně?**
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
  - e) nevím

- 13. Myslíte, že jste v základní odborné přípravě získal/a dostatečné kompetence pro výkon služby policisty v přímém výkonu služby?**
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
  - e) nevím
- 14. Jeví se vám délka základní odborné přípravy jako dostačující?**
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
  - e) nevím
- 15. Jste-li ve vedoucí pozici, účastnil/a jste se v rámci své dosavadní praxe manažerského vzdělávání?**
- a) ano
  - b) ne
- 16. Jste-li absolventem manažerského vzdělávání, jste spokojen/a s úrovní a přínosem do vaší řídicí praxe?**
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
  - e) nevím
- 17. Účastnil/a jste se v rámci vaší praxe dalšího odborného vzdělávání?**
- a) ano
  - b) ne
- 18. Jste-li absolventem dalšího odborného vzdělávání, jste spokojen/a s jeho přínosem do vaší praxe?**
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
  - e) nevím
- 19. Máte přehled o možnostech dalšího vzdělávání u Policie ČR?**
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
  - e) nevím

**20. Jste spokojen/a s množstvím nabízených vzdělávacích programů u Policie ČR?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) nevím

**21. Jste motivován/a k dalšímu vzdělávání, vidíte možnost kariérního postupu či lepšího postavení u Policie ČR?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) nevím

**22. Myslíte si, že kariérní řád, nastavený zákonem č. 361/2003 Sb., garantuje rovné příležitosti pro všechny uchazeče výběrového řízení?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) nevím

**23. Máte zájem o kariérní postup u Policie ČR?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) nevím

**24. Myslíte si, že výběrová řízení na služební místa jsou objektivní, nezkreslená a výsledky nejsou předem rozhodnuty?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) nevím