

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Řízení lidských zdrojů v rozvoji firemní kultury

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Vypracoval:

Bc. Antonín Hrdlička

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Řízení lidských zdrojů v rozvoji firemní kultury“ zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.
Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Brno 10. 3. 2010

.....
Bc. Antonín Hrdlička

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou a širokou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat své manželce Janě Hrdličkové za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce, současně děkuji i svým dětem za trpělivost, kterou se mnou během mého studia měly.

Bc. Antonín Hrdlička

OBSAH

Úvod	2
1. Historicko - teoretická východiska problematiky řízení lidských zdrojů	5
1.1 Historický vývoj personální práce a řízení lidských zdrojů	5
1.2 Pojetí a význam personální práce a řízení lidských zdrojů	6
1.3 Vztah řízení lidských zdrojů a firemní kultury	7
1.4 Firemní identita, firemní kultura, firemní image	11
1.5 Etika firmy a etický kodex firmy jako součást firemní kultury	14
2. Nástup pracovníků, jejich profesionální rozvoj a péče o pracovníky	18
2.1 Personální plánování, vyhledávání pracovníků	19
2.2 Výběr a přijetí pracovníků	22
2.3 Vzdělávání pracovníků	27
2.4 Kariérní růst	33
2.5 Pracovní prostředí, pracovní podmínky	36
3. Další fáze řízení lidských zdrojů	40
3.1 Řízení, vedení pracovníků, pracovní týmy	40
3.2 Motivace pracovníků	42
3.3 Hodnocení pracovníků	45
3.4 Odměňování pracovníků	50
3.5 Uvolňování pracovníků	52
4. Praktická část - průzkum	54
4.1 Vyslovení zkoumaných problémů, stanovení cíle průzkumu a hypotéz	56
4.2 Metoda průzkumu	61
4.3 Dotazníkové šetření	68
4.4 Kvantifikace, grafické znázornění, analýza a interpretace výsledků	73
4.5 Dílčí závěr výsledků průzkumu	103
Závěr	105
Resumé	108
Anotace	109
Seznam použité literatury a dalších informačních zdrojů	110
Seznam příloh	113

ÚVOD

Ve své diplomové práci se zabývám problematikou řízení lidských zdrojů, jakožto jednou z oblastí fungování firmy, která má podstatný vliv na rozvoj firemní kultury. Firemní kulturu chápu jako souhrn hodnot, norem, postojů, způsobů řešení problémů a neformalizovaných metod fungování dané organizaci. Věnuji se vztahu firemní kultury k firemní identitě a zabývám se vlivem úrovně řízení lidských zdrojů prostřednictvím firemní kultury na image firmy. Shora uvedeným tématům se věnuji v úvodní kapitole práce a už v této části se u některých témat snažím čtenáři přiblížit obecně situaci v rámci Policie České Republiky (dále také „policie“, „Policie ČR“ nebo „P ČR“). Deskripce problematiky řízení lidských zdrojů v rámci policie je také součástí některých z navazujících kapitol a podkapitol diplomové práce. Situaci v rámci některých činností realizovaných u Policie ČR, které lze podřadit pod pojem řízení lidských zdrojů, jsem se rozhodl do diplomové práce zařadit zejména z toho důvodu, že u policie pracuji již více než 22 let, prošel jsem různými pozicemi od řadového policisty po vedoucího pracovníka zařazeného ve středním managementu. Problematickou řízení lidských zdrojů se tedy zabývám nikoli pouze v souvislosti s touto diplomovou prací, ale zejména v souvislosti se svým povoláním.

Cílem diplomové práce v rovině teoretické je deskripce jednotlivých činností a procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Splnění tohoto cíle mojí diplomové práce předcházelo studium části odborné literatury, která se ke zvolenému tématu práce vztahuje, snažil jsem se seznámit i s některými staršími pracemi mých předchůdců vypracovanými na obdobné téma. Zde považuji za nutné zdůraznit můj názor na vzájemný vztah a úzkou provázanost všech jednotlivých činností a procesů zařaditelných pod pojem řízení lidských zdrojů, na kterých musí, má-li firma úspěšně fungovat a plnit své cíle, vzájemně kooperovat jak pracovníci personálních útvarů, tak i manažeři na všech úrovních vedení.

Cílem práce v rovině praktické je za využití provedeného průzkumu zjistit vztah mezi názory policistů na některé oblasti řízení lidských zdrojů u policie na straně jedné a délkou doby trvání služebního poměru těchto policistů na straně druhé. V rámci uskutečňování tohoto cíle se snažím potvrdit nebo vyvrátit můj vlastní předpoklad

na tento vztah. Domnívám se totiž, že nastupující policisté mají převážně nereálně optimistické názory na oblast řízení lidských zdrojů u Policie České republiky, následnou konfrontací se skutečností průběhem času své iluze ztrácí tak, že po uplynutí dvaceti let doby trvání služebního poměru jsou jejich názory na řízení lidských zdrojů u policie spíše negativní a pesimistické. Cílem této části není pouze provedení „průzkumu pro průzkum“, ale zejména využití výsledků provedeného průzkumu v praxi, tedy při některých aktivitách na úseku řízení lidských zdrojů u policie.

V první části mé práce se v úvodní kapitole věnuji rozboru pojmů, jako jsou řízení lidských zdrojů, firemní kultura, firemní identita, image firmy, etický kodex firmy. Dotýkám se zde i historického vývoje řízení lidských zdrojů, přesněji historického vývoje personální práce. Zabývám se i vzájemným vztahem mezi shora uvedenými pojmy. V navazujících kapitolách teoretické části diplomové práce se věnuji deskripci jednotlivých činností v rámci řízení lidských zdrojů realizovaných, a to od personálního plánování a vyhledávání vhodných pracovníků, přes jejich přijímání, vzdělávání, pracovní podmínky, motivování, hodnocení a odměňování, až po uvolňování pracovníků z organizace.

Ve druhé části diplomové práce vyslovuji zkoumané problémy, věnuji se stanovení cíle průzkumu a vyslovuji hypotézy. Dále se zde celkem podrobně zabývám metodou průzkumu, kdy ke sběru empirických dat jsem zvolil kvantitativně orientovaný aplikovaný průzkum prováděný explorativní metodou za využití techniky dotazníku. Popisuji i složení dotazníku s ohledem na jednotlivé typy otázek. Neopomím podrobně popsat i metody využití při kvantifikaci a skórování výsledků průzkumu, způsob výběru respondentů a metody zpracování získaných dat i metody využití při grafické vizualizaci dat získaných z dotazníkového šetření. Dále v této části uvádím informace k vlastnímu dotazníkovému šetření, jedná se zejména o způsob distribuce dotazníků k respondentům, cestu návratu vyplněných dotazníků zpět, zabývám se návratností dotazníků a vysvětluji, z jakých důvodů jsem se rozhodl malou část výsledků dotazníkového šetření nezveřejnit. Dílčímu závěru této části diplomové práce předchází ještě pasáž věnovaná kvantifikaci, grafickému zpracování, analýze a interpretaci výsledků, včetně komparace výsledků průzkumu obou výběrových souborů respondentů, tedy policistů na dráhu služby občanům nastupujících a policistů ze

služebního poměru odcházejících z vlastní iniciativy po více než dvaceti odsloužených letech.

Stručně bych se chtěl ještě pokusit uvést styčné body, lépe řečeno styčné plochy a společná témata, pro problematiku zpracovávanou v této diplomové práci a pro obor studia sociální pedagogiky. Domnívám se, že společná témata se nacházejí zejména v oblastech řízení lidských zdrojů u Policie České republiky týkajících se celoživotního zdělávání policistů a jejich každodenní činnosti při plnění úkolů P ČR v multikulturní společnosti, problematiky menšin a s ní spojeným výrazným nárůstem projevů extremismu, v oblasti činnosti antikonfliktních týmu u policie, na úseku poskytování posttraumatické intervenční péče ze strany policistů, v oblasti výkonu preventivní a informační činnosti policie, v oblasti součinnosti na úseku probace a mediace, a v neposlední řadě na úseku problematiky migrace a s ní spojených problémů v oblasti realizace azylové a migrační politiky České republiky, na které také Policie ČR výraznou měrou participuje. Těmto společným tématům se věnuji podrobněji v rámci diplomové práce zejména v části věnované vzdělávání pracovníků. Realizaci řešení popsanych problematických oblastí však neposkytne firma, tedy Policie České republiky jako celek, neposkytne je jednotlivé krajské policejní ředitelství, ale jen a pouze jednotliví zaměstnanci firmy, tedy policisté. Policisté s patřičným vzděláním, které si mohou průběžně rozšiřovat, s potřebným vybavením, policisté objektivně hodnocení, odměňování, motivování, policisté pracující v dobrém pracovním prostředí (ať již z hlediska materiálního vybavení, tak i z hlediska vztahů na pracovišti), policisté ztotožňující se s vizí celé P ČR. Policisté s reálnou možností kariérního růstu, policisté schopní komunikovat, odolní proti fyzické a psychické zátěži, policisté jednající v souladu s etickým kodexem P ČR. A v neposlední řadě policisté disponující alespoň některými, velice užitečnými a v praxi reálně široce využitelnými, informacemi získanými v rámci studia sociální pedagogiky.

1. HISTORICKO - TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V úvodní kapitole diplomové práce se budu věnovat historickému vývoji, pojetí a významu personální práce a řízení lidských zdrojů. Podrobněji se pokusím popsat vztah mezi řízením lidských zdrojů a firemní kulturou, a to nejen za využití definic a pojmů, pokusím se tuto pasáž rozšířit i o vlastní názory za využití vlastních zkušeností z popisované problematiky. I když zařazení pojmů jako firemní identita, firemní image, etika firmy a etický kodex nevyplývá přímo z názvu diplomové práce, přesto se i definicemi těchto pojmů a vlastními názory na tyto oblasti budu v této kapitole diplomové práce zabývat, neboť si myslím, že citované pojmy nelze od problematiky řízení lidských zdrojů a firemní kultury oddělit.

1.1 Historický vývoj personální práce a řízení lidských zdrojů

Personální práce je nejobecnější označení pro oblast řízení lidí v organizaci. Za historicky první z vývojových fází (konceptů) personální práce bývá považována personální administrativa, jejímž úkolem bylo zejména zajišťovat administrativu související se zaměstnáváním lidí. Personální administrativa měla pouze podpůrnou, až pasivní roli. Druhou vývojovou fází personální práce je personální řízení. Tato koncepce se začala objevovat před druhou světovou válkou a jejím obsahem bylo zejména ve vztahu ke konkurenci získávání a využívání konkurenční výhody spočívající ve vytváření, využívání, udržování a motivování pracovního kolektivu firmy. Třetí, nejmladší a prozatím nejvýhodnější koncepcí personální práce je řízení lidských zdrojů.

Tato koncepce se formovala ve vyspělých státech od počátku 50. a 60. let 20. století a je charakterizována následujícími znaky, které ji odlišují od koncepcí předchozích:

- *strategický přístup k personalistice v celé její šířce,*
- *orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,*
- *vedoucí pracovníci na všech řídicích úrovních každodenně vykonávají i personální práci.*¹

1.2 Pojetí a význam personální práce a řízení lidských zdrojů

*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*²

Personální práce tedy vyjadřuje to nejuniverzálnější a nejvíce obecné pojetí všech činností organizace, které jsou jakoukoli formou spojeny s lidmi v pracovním procesu. Řízení lidských zdrojů lze ve vztahu k personální práci zařadit jako jednu z možných koncepcí personální práce. Jak jsem již uvedl v předchozí podkapitole, jedná se prozatím o nejmodernější formu - koncepci personální práce. Význam personální práce, a tím i význam řízení lidských zdrojů, spatřuji pro každou organizaci, pro každou firmu v tom, že jediné lidské zdroje, jediné lidé - zaměstnanci konkrétní organizace, jsou schopni být tím „pověstným šémem“, který je jako jediný schopen nastartovat, rozpohybovat a v chodu udržovat „golema“. Tímto pomyslným „golem“ mám na mysli zbývající zdroje nezbytné pro chod každé organizace, kterými jsou:

- *materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),*
- *finanční zdroje,*
- *informační zdroje.*³

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 14 - 15

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 13

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 13

Jedině lidské zdroje, tedy lidé - pracovníci konkrétní organizace, jsou schopni smysluplně, kontinuálně a životaschopně propojit zbývající zdroje potřebné pro činnost organizace. Žádný jiný z nutných zdrojů (předpokladů) to bez přispění lidských zdrojů nedokáže.

Koncepce personální práce spočívající v řízení lidských zdrojů nabývá důležitosti a potvrzuje svoji životaschopnost ve všech typech organizací. U Policie České republiky o významu této koncepce svědčí i fakt, že na centrální úrovni Policejního prezidia České republiky bylo zřízeno a aktivně působí Ředitelství pro řízení lidských zdrojů, které se dále člení na Odbor strategického personálního řízení, Odbor personálního řízení a odměňování a Odbor vzdělávání. Současně i na každém krajském ředitelství policie existuje ředitelství pro řízení lidských zdrojů, které zastřešuje odbor personálního řízení a odměňování a školní policejní středisko.

1.3 Vztah řízení lidských zdrojů a firemní kultury

*Řízení lidských zdrojů je 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 cíle organizace.*⁴ Řízení lidských zdrojů se zabývá všemi činnostmi, které jsou ve firmě jakkoli spojeny s lidmi - zaměstnanci firmy, dle mého názoru tím nejdůležitějším, „nejdražším“ a v jistém slova smyslu tím „nejhůře“ nahraditelným, čím firma disponuje. V širším slova smyslu lze říct, že řízení lidských zdrojů začíná strategickým plánováním potřeby určité kvantity a kvality lidského potenciálu a končí uvolňováním pracovníků. Výplní úsečky, kterou bychom mohli definovat krajními body uvedenými v předchozí větě, je pak veškerá činnost ve firmě s lidmi související, ať již jde o vyhledávání vhodných pracovníků, jejich výběr, přijímání, umíst'ování, adaptace, vedení - řízení, hodnocení, odměňování, vzdělávání, přesuny pracovníků na jiné pozice, povyšování - kariérní růst, poskytování dalších služeb pracovníkům, záležitosti týkající se pracovních podmínek a pracovního prostředí,

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Praha: GRADA, 2007. s. 27

informovanost pracovníků apod. Mám-li úsečku znázorňující řízení lidských zdrojů definovanou co do obsahu, musím jí také přiřknout orientaci. Orientace této úsečky, pokud připustíme něco málo abstrakce z matematické oblasti, je dána tím, kam firma směřuje, jaké má cíle, vize, jakou má vedení firmy představu o cestě vedoucí k dosažení svých cílů, jak rychle se chce top management na této cestě pohybovat apod. Naplnit pojem řízení lidských zdrojů po obsahové stránce v plné šířce nemůže v moderní firmě jeden manažer, nestačí na to pouze přímý nadřízený pracovníka, dost sil a kompetencí nemá pouze personální útvar, samostatně to nezvládne ředitel firmy. Řízení lidských zdrojů je oblast, kterou musí společně a koordinovaně svojí každodenní prací naplňovat jak manažeři na všech úrovních řízení, tak i pracovníci personálních útvarů, kteří musejí být v úzké vzájemné součinnosti.

Jak vyplývá z definice pojmu řízení lidských zdrojů, kterou jsem uvedl na začátku této podkapitoly, musí se jednat o přístup strategický a logicky promyšlený. Pokusím se vysvětlit svůj názor na oba tyto přívlastky, které autor definice pojmu dal. Myslím si, že u každé firmy by měla existovat určitá strategie lidských zdrojů. Strategii v obecné rovině chápu jako společnou množinu toho, že firma ví, v jaké situaci se nachází, ví, kam se chce dostat a má zvolenou cestu, která ji k tomuto cíli dovede. Strategie lidských zdrojů může být sice firmou deklarována v obecné rovině, přesto se domnívám, že musí být tato strategie rozpracována, rozdokumentována, prostě zvolena pro jednotlivé dílčí procedury s pojmem lidské zdroje spojené, tedy pro jednotlivé činnosti, které lze pod pojem řízení lidských zdrojů podřadit. Ve svém souhrnu však tyto činnosti nemohou být samostatné, nelze je oddělit a tvoří jeden celek - řízení lidských zdrojů. Těmito jednotlivými činnostmi se podrobněji zabývám v následujících kapitolách své práce. To, že řízení lidských zdrojů je přístupem logicky promyšleným, chápu tak, že deklarovaná strategie lidských zdrojů (respektive množina strategií pro všechny činnosti podřazené pojmu řízení lidských zdrojů) musí být v logickém souladu s celkovou strategií firmy, musí ve všech ohledech odrážet reálnou situaci firmy, musí zohledňovat vnější podmínky, ve kterých se firma nalézá (právní prostřední, konkurenční tlaky, apod.), v neposlední řadě však také firemní kulturu. *Firemní kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí*

a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování. ⁵ Strategie lidských zdrojů, která je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů, nemusí však pouze existující firemní kulturu respektovat. Myslím si, že vhodně zvolená strategie lidských zdrojů, tedy vhodné a cílevědomé, systematické a logicky promyšlené řízení lidských zdrojů může v případě potřeby potřebnou firemní kulturu ovlivňovat, korigovat, spoluvytvářet. Vhodně uplatňované moderní zásady řízení lidských zdrojů se tedy mohou, dle mého názoru podstatnou měrou, podílet na rozvoji firemní kultury. Jsem však toho názoru, že v případě opačném může „nevhodné“ řízení lidských zdrojů přijatelnou firemní kulturu podstatně narušit, vychýlit ji z přijatelné rovnováhy a může přispívat ke vzniku pro firmu nežádoucích subkultur. *Pojem firemní kultury musí být chápán jako nezbytně důležitý k pochopení organizace a všech činností a procesů odehrávajících se uvnitř organizace a v souvislosti s organizací.* ⁶

Pokusil jsem se vysvětlit svůj názor na vztah řízení lidských zdrojů a firemní kultury. Firemní kulturou bych se chtěl trochu podrobněji zabývat ve zbývající části této podkapitoly. I když jsem již jednu definici pojmu firemní kultury uvedl, je třeba konstatovat, že v jednotlivých odborných publikacích bývá firemní kultura definována různě. Mojí představě o obsahu tohoto pojmu se asi nejvíce blíží následující definice. *Pod pojmem firemní kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.* ⁷ Z této definice vyplývá, že firemní kultura (typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy) má vliv na dosahování cílů firmy, že je schopna podstatně ovlivnit cestu k dosahování těchto cílů, ať již jde o cíle krátkodobé - každodenní, střednědobé i strategické. Čím silnější firemní kultura je, tím více je schopna chod organizace v celé její šíři ovlivnit. Je třeba si však uvědomit, že vliv firemní kultury na celkovou existenci firmy nemusí být vždy pouze kladný, firemní kultura může být v rozporu s tím, čeho chce top management dosáhnout. Je-li firemní kultura v souladu s „uměle“ vytvářenou firemní identitou a v souladu s dalšími aspekty existence organizace (zahrnující i oblast řízení lidských zdrojů), pak je žádoucí využít atmosféru synergie, a je potřeba takovou firemní kulturu v organizaci udržovat a podporovat. V některých případech však může

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Praha: GRADA, 2007. s. 257

⁶ BROOKS, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, COMPUTER Press 2003. s. 235

⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 431

existovat rozpor mezi relativně samostatně delším procesem vzniklou firemní kulturou a potřebami organizace, a v tomto případě je nutno přistoupit ke korekci či změně stávající firemní kultury. V teorii je možno nalézt celou řadu názorů na možnost či nemožnost změny firemní kultury, na možnost rychlosti této změny, na subjekty podílející se na realizaci této změny jakož i na cesty k dosažení změny firemní kultury. Jedním z extrémů je názor, že firemní kulturu nelze měnit, resp. změna je velice obtížná a dlouhodobá, druhým extrémem je přesvědčení, že firemní kulturu lze měnit kdykoli, kdekoli a relativně rychle. Myslím si, že v určitých případech je nutno firemní kulturu změnit nebo korigovat, že tato změna je možná. Jsem přesvědčen, že změna firemní kultury je „během na dlouhé trati“ a k tomu, aby mohla být změna firemní kultury úspěšně realizována, je nutné splnění dvou následujících podmínek. První z nich je zapojení manažerů na všech řídicích úrovních do realizace změny firemní kultury, neboť požadované jednání, chování a vystupování a osobní příklad manažerů má dle mého názoru fatální dopad na ovlivňování chování, jednání a vystupování řadových zaměstnanců. Druhou podmínkou je nutnost vysvětlovat změnu firemní kultury všem zaměstnancům firmy, sdělovat jim důvody této změny. Myslím si, že tento informační tok musí od manažerů k řadovým zaměstnancům plynout prostřednictvím všech formálních i neformálních informačních prostředků, ke kterým bych přiřadil každodenní porady, mítinky, využívání firemních novin a časopisů, vnitřních podnikových počítačových sítí - intranet, školení, instruktážně metodické zaměstnání apod. Dopad a pochopení této „informační kampaně“ musí být ze strany vedoucích pracovníků ověřovány zpětnou vazbou. K čemu povede situace, kdy manažeři budou chtít měnit firemní kulturu a nevysvětlí důvody a způsoby této změny podřízeným - řadovým zaměstnancům? Dle mého názoru ke vzniku samostatných dílčích firemních kultur - subkultur, jedné firemní subkultury na straně manažerů, druhé na straně zaměstnanců.

Teorie zná několik rozdílných přístupů na korekci nebo změnu existující firemní kultury, může se jednat o využití jednoho z níže uvedených postupů:

- *jde o výlučnou záležitost top managementu,*
- *základ spočívá v aktivním výzkumném procesu v organizaci,*
- *řešení s pomocí týmu a konzultacemi se zaměstnanci.*⁸

⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 443

1.4 Firemní identita, firemní kultura, firemní image

Občas jsem se v rámci účasti na různých pracovních školeních, při jednání s některými mými nadřízenými, na instruktážně metodických zaměstnáních, setkal s vzájemným zaměňováním pojmů firemní kultura a firemní identita. *Firemní identita označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétní organizace v tržním prostředí.*⁹ Myslím si, že silná firemní kultura podstatně přispívá k výrazné firemní identitě. Jsem však přesvědčen, že se tak děje v obou směrech, tedy že silná nežádoucí firemní kultura negativně firemní identitu ovlivňuje, zatímco silná žádoucí firemní kultura firemní identitu ovlivňuje pozitivně. Samotná firemní kultura však tvoří pro firemní identitu podmínku nutnou, nikoli postačující. Pro vysvětlení vztahu pojmů firemní identita a firemní kultura bych si dovolil uvést další z mnoha různých definic pojmu firemní kultura. *Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.*¹⁰ Z definicí pojmu firemní kultura, které jsem již ve své práci uvedl, je zřejmé, že firemní kultura vzniká v každé firmě dlouhodobým procesem. Totéž platí, domnívám se, i o vytváření firemní identity. Firemní identita, která je dle mého názoru jedním z hlavních rozlišovacích znaků jednotlivých organizací, je řízeným procesem, který by měl být „narýsován“ top managementem. Firemní identita tedy představuje v podstatě rozhodnutí top managementu o tom, jakou má mít firma strukturu, jak má firma fungovat a jak se má prezentovat navenek.

Podniková identita je vyjádřena celou řadou symbolů, především prostředky identifikace (logo), stability (udržování hodnot) a kontroly (dodržování hodnot) podniku. Mezi tři hlavní kategorie podnikových symbolů řadíme:

- *slovní symboly jako jsou pozdravy, hesla, příběhy, legendy i anekdoty,*
- *jednání (chování) typu rituálů, zvyků, obřadů i společných setkání, včetně pracovních schůzek, školení, porad, oslav a obědů,*

⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 459

¹⁰ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*, 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. s. 9 - 10

- *materiální symboly, kam řadíme architekturu budov i jednotlivých pracovišť, oděvy, statusové symboly (umístění, velikost a vybavení vymezeného pracovního místa), včetně vyznamenání a ocenění.*¹¹

Dle mého názoru může být firemní identita v souladu nebo v rozporu v podstatě s názory dvou zdánlivě nezávislých kategorií subjektů. První takovou kategorií jsou dle mého názoru vnitřní zákazníci firmy - zaměstnanci. Tento rozpor může být zapříčiněn podstatným rozdílem, resp. nesouladem mezi firemní identitou a firemní kulturou. Zaměstnanci sice formálně pracují - fungují v souladu s firemní identitou, jejich přesvědčení, postoje, domněnky, chování a vystupování jsou však s firemní identitou v rozporu. Do druhé kategorie subjektů patří ti, co stojí mimo firmu a o firmě si vytvářejí obrázek. Mimofiremní subjekty (okolí firmy), které si na firmu vytvářejí názor, a které k firmě zaujímají určitý postoj. V tomto případě se jedná o image firmy.

Samy o sobě však podnikové symboly k vyjádření identity podniku nestačí. Chceme-li identitu podniku vnímat a pochopit jako celek, musíme znát poslání podniku (*poslání podniku je stručným vyjádřením důvodů jeho vzniku a existence*¹²) a podnikovou vizi (*podnikovou vizi rozumíme všemi zaměstnanci sdílené cíle, představuje jasnou, motivující výzvu sjednocující úsilí a činnost všech pracovníků*¹³). *Úlohou vrcholového vedení je podnikovou vizi nejen najít, jasně a stručně formulovat, ale především pro její naplnění nadchnout a získat zaměstnance.*¹⁴ Myslím si, že podniková identita má dlouhodobý charakter, lze ji však postupně měnit z různých důvodů (může jít např. o nové vedení firmy, nový styl řízení, změna vnějších symbolů firmy apod.). Chtěl bych podtrhnout význam silné podnikové identity, a to jak směrem dovnitř k zaměstnancům firmy, tak i směrem mimo firmu k vnějším zákazníkům firmy. Chybou je však dle mého názoru situace, kdy vedení podniku „hlásá vodu a pije víno“, tedy vedení firmy navenek proklamuje vznešené cíle v souvislosti s požadavky na zaměstnance v oblasti firemní identity, a samo se chová tak, že nemůže být příkladem pro podřízené.

¹¹ FORET, M. *Marketingová komunikace*, 2. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. s. 46

¹² FORET, M. *Marketingová komunikace*, 2. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. s. 46

¹³ FORET, M. *Marketingová komunikace*, 2. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. s. 49

¹⁴ FORET, M. *Marketingová komunikace*, 2. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. s. 49

Tvoří-li firemní identita určitou formu existence firmy, pak se domnívám, že firemní kultura dává této formě obsah. Vztah mezi pojmy firemní identita a firemní kultura lze dle mého názoru výstižně a jasně vyjádřit i následující charakteristikou. *Identita instituce představuje její určující charakteristiky, reprezentující dovnitř i navenek její principy, podstatu a fungování. Firemní kultura představuje souhrn toho, jak se tyto charakteristiky a zásady reálně promítají do fungování a chování instituce, a to jak dovnitř, tak také navenek.*¹⁵

Jak vyplývá z definice, částí firemní identity je také cílené „budování“-poskytování prezentace firmy navenek. O výsledku - dopadu této snahy firmy na vnějšího adresáta vypovídá image firmy, kterému se budu ve zbývajících částech této podkapitoly věnovat (respektive pouze jedné složce tvořící image firmy, neboť dvě další složky image firmy již byly popsány).

Image firmy se skládá vzájemným a integrovaným působením tří složek:

- *jevová stránka (jednotný vizuální styl),*
- *podstata (firemní identita),*
- *konání (firemní kultura),*

*za vydatné podpory marketingové a podnikové komunikace.*¹⁶

Přikláním se k názoru, že vnější zákazník Policie ČR až tolik nezajímá, jaké má policie symboly, v jakých typech vozidel policisté jezdí, jakou barvu má uniforma, zda je na uniformě správné logo firmy, zda policie v písemném styku používá jednotný grafický manuál. Pro zákazníky - ať již jde o občany, státní zastupitelství, soudy, orgány samosprávy, státní orgány, vládní i nevládní instituce - je dle mého názoru podstatné, jak kvalitně policie plní své úkoly, tedy jak kvalitní práci P ČR odvádí. Požadovaný výkon ve standardní kvalitě však neposkytne firma, neposkytne policejní ředitelství, ale jen a pouze jednotliví zaměstnanci firmy, tedy policisté.

¹⁵ FORET, M. *Marketingová komunikace*, 2. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. s. 57

¹⁶ FORET, M. *Marketingová komunikace*, 2. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. s. 68

Z předchozího výčtu složek firemního image a z předchozího textu je zřejmé, že firemní kultura neovlivňuje pouze firemní identitu, ale že má podstatný vliv i na image firmy. Vzhledem k tomu se odvážím vyjádřit svůj názor na to, že vhodnou aplikací moderních metod řízení lidských zdrojů lze v konečném důsledku pozitivně ovlivnit nejen firemní kulturu a firemní identitu, ale i podstatnou měrou přispět k udržení nebo formování pro firmu příznivého image.

1.5 Etika firmy a etický kodex firmy jako součást firemní kultury

Firemní etika by měla dle mého názoru obsahovat morální zásady, které lze nejen vyjadřovat v pojmech, jako je důstojnost, důvěryhodnost, pravda, odpovědnost, rovný a korektní přístup, taktnost, spravedlnost, ohleduplnost, bezúhonnost, přiměřenost, ale je nutno i tyto pojmy ze strany všech pracovníků firmy svým chováním a vystupováním ve firmě naplňovat. Z druhé strany by souhrn morálních zásad uplatňovaných ve firmě měl pracovat i s pojmy, jejichž uplatňování je ve firmě jasně a striktně odmítáno a odsuzováno. Mezi tyto kategorie nepřijatelných etických zásad bych si dovolil přiřadit pojmy jako korupce, zlo, vyhrožování, manipulace, diskriminace, nespravedlnost, dvojitý přístup, neprofesionalita, neloajálnost, neobjektivita apod.

Myslím si, že firemní etika je důležitým předpokladem pro vznik silné a žádoucí firemní kultury. Je zřejmé, že firemní etika je spojována s lidským potenciálem, dodržování etických norem chování zaměstnanců se projevuje ve dvou rovinách. První rovinou je vnitřní život firmy, kdy etické principy jsou uplatňovány při každodenním vzájemném jednání, styku, komunikaci zaměstnanců, ať již spolupracovníků na stejné horizontální pozici ve firmě, tak i mezi pracovníky na různých stupních vertikální hierarchie řízení podniku. Myslím si, že z pohledu „vnitřního“ uplatňování morálních hodnot ve firmě je nemyslitelné, aby k dodržování etických norem byli vedeni pouze řadoví zaměstnanci. V této rovině je nejdůležitější to, aby manažeři na všech úrovních řízení šli svým podřízeným příkladem a dodržování etických zásad nejen proklamovali

a vyžadovali po podřízených, ale aby se jimi tito manažeři při své každodenní činnosti v rámci využívání svých manažerských kompetencí také řídili. Je špatné a pro firmu dle mého názoru i existenci ohrožující, pokud firemní kulturu, která musí vznikat a rozvíjet se na základech etických principů, typickou pro manažery (vystupování, chování a jednání manažerů) lze charakterizovat známým pořekadlem: „káže vodu a pije víno“.

Druhou rovinou, v níž se firemní etika projevuje, je vztah firmy ke svému okolí, tedy k zákazníkům, dodavatelům, společnosti, státu a jiným subjektům stojícím vně firmy. Jestliže mluvím o vztahu firmy k jejímu okolí, je zřejmé, že vztah firmy může opět vyplývat pouze z jednání, chování a vystupování jednotlivých zaměstnanců firmy v širším slova smyslu, tedy od top managementu firmy až po řadové zaměstnance. Myslím si, že tato druhá rovina uplatňování firemní etiky má fundamentální vliv na názor, který si o firmě vytváří její okolí, tedy tato rovina firemní etiky podstatně ovlivňuje image firmy.

Která z obou popsaných rovin firemní etiky je důležitější? Myslím si, že ani jedna nemá výsadnější postavení. Jsem přesvědčen, že obě tyto roviny tvoří dvě neoddělitelné a vzájemně provázané části jednoho celku, kterým bezesporu firemní etika je. Myslím si, že s pravidly morálky - etickými normami firmy - by měl být zaměstnanec seznámen již při jeho přijímání do firmy.

Jednotlivé oblasti pro uplatňování etických zásad jsou různé. Tyto oblasti se vzájemně odlišují s ohledem na typy firem a organizací a další okolnosti (státní - soukromá, výrobní - nevýrobní, malá - střední - velká, domácí - zahraniční, operující v jednom státě - mezinárodní - nadnárodní, rozdělení dle uplatňovaných stylů řízení, rozdíly v identitě různých firem, období změn - období stability apod.). Co však v poslední době začíná být v oblasti morálních norem a zásad uplatňovaných ve firmách a organizacích společné, je vytváření etických kodexů - písemných deklarácí vytvářených organizací, mnohdy za přispění odborných poradenských firem. Etické kodexy různých firem se odlišují, ve většině případů mají deklarován cíl, vizi a základní hodnoty firmy, některé dále obsahují pouze výčet kladných, „chtěných“, vyžadovaných a uplatňovaných etických zásad. Jiné obsahují i výčet z morálního pohledu „nechtěného“, zakázaného, negativního chování, jednání a vystupování pracovníků firmy.

Oblast etiky a morálky se i v rámci Policie České republiky a Ministerstva vnitra (dále také „MV“) České republiky dostává v poslední době do popředí. V roce 2005 vydal policejní prezident ČR Jiří Kolář svým rozkazem ¹⁷ „Etický kodex Policie České republiky“. Tento rozkaz stanovil příslušným služebním funkcionářům povinnost zajistit mediální prezentaci etického kodexu, vytvořit návrh zapracování etického kodexu do výukových programů základní odborné přípravy a výukových programů Policejní akademie České republiky, a dále zpracovat grafický návrh Etického kodexu Policie České republiky pro použití v rámci P ČR i pro veřejnost. Samotný text Etického kodexu Policie České republiky a výklad některých pojmů v něm obsažených byl přílohou tohoto rozkazu.

Počátkem roku 2009 vydal policejní prezident ČR Oldřich Martinů svůj rozkaz ¹⁸, kterým, s cílem budování dobrého jména, propagace a kodifikace pravidel profesní etiky Policie České republiky, zřídil etickou komisi Policie České republiky, stanovil den 21. června „Dnem policie České republiky“, uložil příslušnému vedoucímu funkcionáři zpracovat návrh na způsob mediální prezentace etického kodexu i „Dne policie“. Dalším služebním funkcionářům uložil povinnost využívat „Dne Policie České republiky“ k prezentaci práce policie před veřejností, k oslovení zájemců o službu v policii, k předávání medailí a ocenění policistů apod. Přílohou tohoto rozkazu bylo celé znění Etického kodexu Policie České republiky (**Příloha č. 1** této diplomové práce), výklad některých pojmů v etickém kodexu uvedených, dále statut etické komise a jednací řád etické komise. Tímto rozkazem byla rovněž zrušena platnost obdobného rozkazu z roku 2005. Uvedený rozkaz policejního prezidenta z ledna 2009 byl v průběhu roku 2009 novelizován, kdy podstatnou informací v novele byla oprava zdůvodnění toho, proč byl 21. červen stanoven jako „Den Policie České republiky“. Jako důvod v původním rozkazu bylo uvedeno, že dne 21. června 1991 byla zřízena Policie České republiky, zatímco v novele je tento důvod uveden na pravou míru, neboť 21. června 1991 byl schválen první zákon o Policii České republiky.

Dovolím si ještě zamyšlení nad otázkou, zda musí policista při výkonu služby obligatorně dodržovat morální zásady (viz uvedené kladné i negativní etické pojmy -

¹⁷ Rozkaz policejního prezidenta č. 1 ze dne 21. 1. 2005, kterým se vydává „Etický kodex Policie České republiky“

¹⁸ Rozkaz policejního prezidenta č. 1 ze dne 2. 1. 2009, o profesní etice Policie České republiky

pravda, zákaz manipulace apod.). Existují situace, kdy je vhodné, aby policista při výkonu služby používal prostředky manipulace, aby nemluvil pravdu, aby se podílel na páchání trestné činnosti? Přikláním se k názoru, že ano. Může jít o situaci, kdy se agent¹⁹, který je příslušníkem Policie České republiky, může podílet na páchání trestné činnosti. Dalším příkladem může být využívání operativní legendy nebo operativní kombinace²⁰ k zabezpečení ochrany operativně pátracích prostředků²¹. Jedná se o využívání hodnověrně působících smyšlených podání sloužících k zastírání skutečného účelu jednání policistů. Na první pohled se mohou shora uvedené instituty zdát jako neetické, nemorální. Je však třeba zdůraznit, že využívání těchto prostředků, ať již jde o agenta, další operativně pátrací prostředky apod., je vázáno vždy na dodržení konkrétních zákonných podmínek, do jejich povolování a kontroly jsou zainteresovány další subjekty stojící mimo Policii České republiky (státní zastupitelství, soudy), využívání těchto prostředků se děje v míře nezbytně nutné a vždy směřuje k zákonnému plnění úkolů Policie České republiky, mezi které také patří odhalování a objasňování nejzávažnější organizované trestné činnosti. Je zřejmé, že v mnou uvedených příkladech se nejedná o neetické a nemorální chování policistů, ale o využívání zákonných možností, které zákonodárce Policii České republiky dal. V rámci praktické části méj diplomové práce - průzkumu - se dotknu i oblasti etiky u Policie České republiky.

¹⁹ Zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním, § 158e

²⁰ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 190/2008 o operativně pátrací činnosti a zřizování pracovních skupin a pracovních týmů, čl. 3

²¹ Zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním, § 158b

2. NÁSTUP PRACOVNÍKŮ, JEJICH PROFESIONÁLNÍ ROZVOJ A PÉČE O PRACOVNÍKY

Úvodem této kapitoly se pokusím s trochou nadsázky o komparaci a hledání paralel mezi některými oblastmi problematiky řízení lidských zdrojů na straně jedné a jednotlivými fázemi života člověka - jedince na straně druhé. Myslím si, že personální plánování lze v určitých ohledech srovnávat s plánováním založení rodiny, tj. pořízení si potomka. Pokud při využití abstrakce a nadsázky srovnám okamžik narození dítěte a příjem nového pracovníky do firmy, opět najdu nemálo styčných bodů. V sourozencích novorozence mohu vidět spolupracovníky nově přijatého zaměstnance, v rodičích dítěte nadřízené pracovníka. Nově přijatý zaměstnanec si do firmy přináší minulé zkušenosti, znalosti a dovednosti, ve kterých lze abstraktně vidět vrozené dispozice novorozence. To, co se naučí zaměstnanec ve firmě, lze „ztotožnit“ s tím, co člověk získá v průběhu výchovy a vzdělávání. Stanu-li se ve firmě vedoucím pracovníkem na jakékoli řídicí úrovni, mohu, opět s přípustnou mírou nadsázky, své podřízené považovat za to, za co rodiče považují své potomky. Těžké a krizové okamžiky v rámci činnosti firmy (snižování stavu zaměstnanců, přeložení na jinou práci, insolvence zaměstnavatele apod.) mohu promítnout do nestandardních a krizových situací v životě rodiny. Snad si mohu dovolit i určitou, dosti nadnesenou, paralelu či podobnost okamžiku odchodu z firmy do jiné firmy s okamžikem rozvodu manželství, odchodu z firmy do důchodu se smrtí jedince.

Shora uvedené abstraktní srovnání „nesrovnatelného“ jsem uvedl proto, abych byl alespoň zčásti schopen podpořit svoji domněnku o tom, že výběr a nástup nových zaměstnanců do firmy musí zohledňovat to, že člověk již nějaké zkušenosti, znalosti a dovednosti má. Další znalosti a kompetence získá v průběhu zaměstnání ve firmě. Průběh jeho zaměstnání však bude ovlivněn jak tím „vrozeným“ (před nástupem do firmy), tak tím „získaným“ (po nástupu do firmy).

2.1 Personální plánování, vyhledávání pracovníků

*Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na pravém místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.*²²

Myslím si, že nejen personální, ale celé komplexní plánování v organizaci je velice důležité a primárně musí vycházet z cílů, které si firma klade a musí zohledňovat cestu, kterou top management firmy vybral, a která firmu k těmto cílům dovede. Firma musí „vědět kam chce jít, jak se tam dostane a co bude na této cestě k dosažení cílů potřebovat“. Firma bude potřebovat zdroje materiální (dovolil bych si do této kategorie zařadit i zdroje finanční), materiální plánování tedy musí předvídat, jaké technické vybavení, finance, prostory, budovy apod., bude nutno pro činnost organizace zajistit, v tomto plánování musí být zohledněna i potřeba obnovy těchto materiálních zdrojů. Zcela evidentně patří ke zdrojům, jež každá firma pro splnění cílů, které si klade, potřebuje, i zdroje informační. Mezi tyto zdroje informační nepatří pouze to, jak chce firma cílů dosahovat - know how. I získávání a aktualizace informací musí být ve firmě objektem plánování. Mezi informační zdroje patří veškeré informace, které musí firma znát, ať již jde o informace o konkurenci, trhu, výrobcích, o právním prostředí regulujícím výrobu i trh produktů, informace o nových technologiích apod. Konečně poslední kategorií zdrojů, které musí firma mít, jsou zdroje lidské. Každá firma dle mého názoru musí aktivně plánovat potřebu lidských zdrojů, a to jak v oblasti kvantity, tak i kvality pracovníků. Při zjednodušeném pohledu mohu říct, že kvantitu pracovníků může firma ovlivnit jejich přijímáním nebo uvolňováním. Myslím si, že kvalitu pracovníků může firma ovlivňovat v podstatě dvěma způsoby, a to přijímáním nových pracovníků splňujících požadavky na jejich „profesní“ kvalitu nebo aktivním působením na profesní rozvoj stávajících pracovníků firmy. Je zřejmé, že v době rychlých změn technologií, v době informační „revoluce“ a globalizace téměř ve všech odvětvích lidské činnosti existují stále se stupňující požadavky na kvalitu lidského potenciálu ve firmě. Domnívám se, že v praxi je nereálné, aby cestou jak tyto

²² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky, 4. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 93

požadavky uspokojit, byla pro firmu široká obměna stávajících zaměstnanců za zaměstnance nové, kvalitnější. Jsem toho názoru, že výšeč činností personálního plánování, spočívající v plánování profesního rozvoje stávajících lidských zdrojů ve firmě, se stává stále důležitější a významnější. *Plánování lidských zdrojů se skládá ze tří zřetelných kroků:*

- *předvídání (prognózy) budoucí potřeby lidí (prognózy poptávky),*
- *předvídání (prognózy) budoucích zdrojů lidí (prognózy nabídky),*
- *sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou.*²³

Personální plánování nemůže být v rámci firmy separované, samostatné, nezávislé a samoučelné. Nemůže být činností, na které se podílí pouze personální útvar. Domnívám se, že personální plánování v celé jeho šíři je věcí všech manažerů. Top management ovlivňuje personální plánování určováním strategií celé firmy, manažeři na nejnižších úrovních vedení podílem na popisu pracovních míst, na odhadu potřeby pracovníků, ekonomové firmy dostupnými finančními zdroji apod.

Kde hledat pracovníka potřebného na konkrétní pracovní pozici ve firmě? V podstatě existují pouze dvě možnosti - na tuto pracovní pozici dát zaměstnance, který již ve firmě pracuje na pozici jiné, druhou možností je hledat mimo firmu. Nechci uvádět výhody a nevýhody obou těchto cest. Nechci rozebírat to, zda na vedoucí pozici pracovní skupiny ve firmě je vhodné vybrat bývalého řadového zaměstnance - člena této pracovní skupiny. V této části bych chtěl, s ohledem na svou dlouholetou praxi u jedné organizace, vyjádřit některé své myšlenky. Myslím si, že pokud potřebuji obsadit místo řadového zaměstnance, je vhodnější hledat ze zdrojů mimo firmu. Pokud by toto místo obsadil jiný zaměstnanec z téže firmy, byl bych v obdobné stále se opakující pozici (za předpokladu, že nelze snížit počet zaměstnanců, a to kumulací dvou pracovních míst, změnou organizační struktury apod.). Obdobná je dle mne situace, pokud potřebuji obsadit např. uvolněné pracovní místo s vysoce specifickými požadavky kladenými na jeho zastávání. V této situaci doporučuji hledat mimo firmu, pokud již v souvislosti s plně fungujícím personálním plánováním ve firmě není někdo ze stávajících zaměstnanců na tuto pozici dlouhodobě připravován (profesní a personální rozvoj

²³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Praha: GRADA, 2007. s. 306

spočívající v doplňování si vzdělání a odbornosti, může se jednat o studijní pobyty či stáže apod.). V obou těchto prozatím popsanych situacích si troufám tvrdit, že pokud „sahám“ dovnitř firmy, měl bych brát v potaz názor stávajícího zaměstnance na případnou změnu jeho pracovního zařazení. Při vyhledávání vhodných pracovníků by neměl být jediným zájmem firmy místo za každou cenu obsadit. Podstatné je dle mého názoru skloubit individuální zájem zaměstnance s cíli firmy jako celku.

Poněkud jiná situace nastane, pokud potřebuji obsadit pracovní místo v nižším nebo středním managementu podniku. S vědomím si i určitých nevýhod obsazování těchto pozic současnými zaměstnanci si přesto myslím, že je pro firmu lepší tato místa obsadit z vlastních zdrojů. Pokud jsou na taková místa „vnitřní“ zájemci, pokud projdou „sítím“ výběrového řízení, pokud splňují všechny požadavky na pozici kladené a jejich umístění na takovou pozici je v souladu s cíli a strategií firmy, pak se domnívám, že by takovou pozici měli tito „interní“ uchazeči obsadit. Důvodem pro tuto moji domněnku je to, že výhody takového postupu převažují nevýhody. K těmto výhodám bych zařadil to, že „vnitřní“ adepti znají fungování, chod, identitu, etiku i kulturu organizace, mají osobní znalost, znají specifika firmy, jsou informováni o formálních i neformálních komunikačních kanálech ve firmě, díky svému kariérnímu růstu se stanou ještě více loajálními a semknutými s celou firmou. Jejich „povýšení“ bude sloužit i jako určitý vzor, jako určitý vnější stimul pro motivaci ostatních zaměstnanců firmy (pouze však za předpokladu, že spolupracovníci „povýšeného“ zaměstnance jsou, s ohledem na transparentnost jeho výběru a jeho morální, charakterové a profesní kompetence, přesvědčeni o správnosti tohoto postupu, v opačném případě může mít tento postup silné demotivující účinky, může negativně ovlivňovat jak firemní kulturu, tak i pracovní výkony a morálku zaměstnanců). Obdobný kariérní posun bych očekával i u vyhledávání top manažerů, i když jsem si vědom, že v této otázce již hrají hlavní roli poněkud jiné zájmy a specifické požadavky kladené na tyto vrcholné pozice ve vedení firem.

2.2 Výběr a přijetí pracovníků

Nejdůležitější faktory úspěšnosti výběru pracovníků jsou:

- *zda víme, jakého pracovníka potřebujeme (jaké vlastnosti, dovednosti a znalosti by měl mít, aby mohl dobře vykonávat práci, pro kterou je přijímán),*
- *zda používáme pro výběr uchazečů vhodné metody,*
- *zda lidé, kteří se podílejí na výběru pracovníků, jsou k tomu dostatečně kvalifikováni,*
- *zda jsme zvolili vhodná kritéria pro výběr.*²⁴

Proces získávání a výběru pracovníků lze rozdělit do tří fází:

- *definování požadavků - příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,*
- *přilákání uchazečů - prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,*
- *vybírání uchazečů - třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.*²⁵

Kdo však má mít finální slovo při rozhodnutí, zda uchazeče přijmout či nikoli? Má mít větší váhu při tomto rozhodování hlas personálního oddělení či bezprostředního nadřízeného budoucího nového pracovníka? S ohledem na mé vlastní skromné zkušenosti z rolí v řízení lidských zdrojů na pozicích nižšího a středního managementu v rámci policie a s přihlédnutím k teoretickým znalostem v dané oblasti si dovoluji konstatovat, že si nedovedu představit „trenéra“ který by nespoluurozhodoval o složení svého „týmu“ a současně byl odpovědný za výsledky týmu.

Řečí a terminologií sportovní se pokusím zdůvodnit svůj názor, že trenér, který je odpovědný za výsledky mužstva, musí rozhodovat, nebo alespoň významnou měrou

²⁴ PILAŘOVÁ, I. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*, 1. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2004. s. 53

²⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Praha: GRADA, 2007. s. 343

spolurozhodovat při angažmá pro nového hráče v týmu. Trenér musí samozřejmě brát v potaz názor majitele klubu, který by měl určovat poslání (důvody vzniku a existence klubu) a vizi klubu (majitel rozhoduje o tom, zda si klub klade za cíl dosažení titulu, zda bude bojovat o záchranu v soutěži, zda je smířený se sestupem týmu do nižší soutěže, zda licenci klubu po sezóně prodá apod.). Kouč musí přihlídnout k názoru ekonomického ředitele klubu, zda klub má či nemá finanční prostředky na nového hráče (a je věcí ekonomického ředitele klubu, zda peníze sežene či nikoli). Trenér musí zcela jednoznačně brát v potaz výsledky zdravotních a kondičních testů potencionálního nového hráče, které provedl klubový lékař (je na klubovém lékaři, jaké metody vyšetření zvolí, zda využije pro tato vyšetření externí specialisty, jaké přístroje použije, musí však vycházet z informací od trenéra, jaké zdravotní požadavky na nového hráče budou kladeny v souvislosti s konkrétní pozicí, kterou by měl uchazeč v týmu zastávat). Jistě významnou roli při rozhodování kouče hraje i výsledek zkoumání klubového psychologa. Je věcí právníka klubu, aby angažmá nového hráče bylo v souladu s přestupním řádem, zákony a jinými právními normami, klubový právník nese také odpovědnost za to, že smlouva mezi klubem a novým hráčem (případně mezi oběma uvedenými subjekty a bývalým mateřským klubem hráče) bude po obsahové i formální stránce v pořádku - i tyto okolnosti musí trenér zohlednit. Kouč musí při svém rozhodování uvažovat v kategorii stálého angažmá hráče, či v kategorii časově omezeného hostování. Trenér by měl dle mého názoru přihlídnout při svém rozhodování k referencím, které klubovní agenti získali v místech předchozích působení uchazeče (trenérovi může být jedno, jak klubovní agenti tyto reference získali, jaké metody a prostředky při jejich sběru použili, musí se však spolehnout na jejich validitu a spolehlivost) a k výsledkům předběžných „otukávacích“ rozhovorů, které agenti klubu s možným novým hráčem vedli. Těmto shora uvedeným činnostem bych si dovolil dát přívlastek „servisní“.

Pokud se v rámci těchto servisních činností, které se provádějí jako posloupnost na sebe navazujících dílčích kroků, objeví podstatná skutečnost (neakceptovatelné požadavky na finanční odstupné od bývalého klubu, nereálné finanční nároky nového hráče, nemoc či „utajené“ zranění hráče, reference svědčící o tom, že angažmá by vedlo k rozkladu týmu apod.), která by bránila přijetí nového hráče, pak je otázkou, zda další navazující procedury v rámci výběru provádět či ne. Můj názor je jasný, tyto servisní činnosti jsou pro přijetí nového hráče podmínkou nutnou, nikoli postačující. Z tohoto

důvodu si myslím, že v případě zjištění podstatných „negativních“ skutečností je důvodem pro zastavení výběru a orientaci vlastních sil i prostředků k jinému uchazeči s tím, že nelze vyloučit pozdější návrat k původně odmítnutému uchazeči.

Má-li být trenér odpovědný za dosahování požadovaných výsledků mužstva (a každá jiná varianta odpovědnosti je pro klub „cestou do pekla“), musí při spolurozhodování o angažmá nového hráče brát v potaz celkovou atmosféru v mužstvu, rozložení formálních i neformálních pozic a rolí v mužstvu. Jsem toho názoru, že trenér by měl posoudit vztah mezi nabídkou a poptávkou ve vztahu k novým hráčům. Trenér musí nejlépe vědět, jaký typ hráče pro tým potřebuje, jaké má mít hráč schopnosti, vlastnosti, dovednosti, jakou by měl mít nový hráč osobnostní charakteristiku, jaký motivační profil apod. Snad pouze trenér, který je „dirigentem“ týmu, může posoudit, zda představy a očekávání nového hráče jsou v souladu s celkovou koncepcí týmu, těžko to může kvalifikovaně posoudit majitel klubu, sportovní ředitel, lékař, právník nebo jiní „činnovníci“ v klubu. Kouč se nemůže zahledět pouze do „nebeských“ individuálních sportovních kvalit nového hráče, ale musí posuzovat i to, zda nový hráč zapadne do klimatu v mužstvu, zda jeho příchodem nebude rozložen týmový duch mužstva, atmosféra spolupráce a vzájemné pomoci, zda nový hráč jakýmkoli způsobem nenaruší trenérem mnohdy dlouhodobě budovanou koncepci mužstva.

Můj názor je ten, že výběr hráče by neměl být ovlivněn např. příbuzenskými či přátelskými vztahy hráče s „činnovníky“ klubu, různými intervencemi zvenčí, lobbingem, úplatky apod. Pokud je třeba nového hráče na daný post, uchazeč splňuje předpoklady pro hru na daném postu, tato hra bude přínosem pro celý tým a současně dle všech předpokladů uchazeč do týmu „zapadne“, pak by mělo být angažmá nového hráče v týmu realizováno.

Dovedu si představit to, že mnou popsané „servisní“ činnosti mohou mírně ustoupit do pozadí v případech, kdy je tým doplňován z vlastních zdrojů klubu (z týmu „B“ směrem do týmu „A“ v tomtéž klubu, z dorostu do mužstva dospělých, z klubové „farmy“ do „ligového“ týmu, ale i z jednoho postu v týmu „A“ do jiného postu v tomtéž týmu). Jsem schopen najít i situace, v nichž hlas trenéra může mít poněkud menší význam oproti „servisním“ činnostem - v základních soutěžích místních a okresních přeborů, zde si dovedu představit výraznější lobbing ze strany předsedy klubu,

činníků, sponzorů apod. Se zvyšující se sportovní úrovní soutěže se dle mého názoru zvyšuje váha konečného slova trenéra při angažmá nového hráče.

Domnívám se, že finální slovo o přijetí či nepřijetí nového hráče musí mít majitel klubu (pokud tuto pravomoc nedelegoval přímo na trenéra nebo jiné funkcionáře v klubu), který však dle mého názoru musí přihlídnout jak k výsledkům jednotlivých servisních činností, tak zejména k názoru trenéra. Názor kouče musí mít na vahách rozhodování větší váhu než soubor výsledků „servisních“ činností.

S trochou nadsázky a abstrakce jsem se pokusil vyjádřit své přesvědčení o tom, že při výběru nového zaměstnance musí jistě sehrát důležitou roli personální oddělení. *Personální oddělení podstatnou měrou participuje jak na předběžné fázi procesu výběru pracovníka:*

- *definice příslušného pracovního místa (popis pracovního místa) a stanovení základních pracovních podmínek na něm,*
- *zkoumání, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě (specifikace pracovního místa),*
- *konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specifikaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o vzdělání byl shledán vhodným,²⁶*

tak i na fázi vyhodnocovací, která spočívá zpravidla v následujících krocích:

- *zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisu,*
- *předběžný pohovor,*
- *testování uchazečů,*
- *výběrový pohovor,*
- *zkoumání referencí,*
- *lékařské vyšetření,*

²⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky, 4. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 173

- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí.²⁷

Jestliže personální útvar poskytuje při výběru nových zaměstnanců servis, připravuje podklady, zpracovává administrativu s přijímáním nových zaměstnanců spojenou, navrhuje a uskutečňuje využívání speciálních metod testování uchazečů, pak přímí nadřízení by měli iniciovat aktivitu související s přijímáním nových zaměstnanců, měli by na procesu přijímání nových zaměstnanců aktivně participovat a dle mého názoru by měli mít také finální (podstatné) slovo „ANO - NE“ při návrhu na přijetí či nepřijetí nového zaměstnance. Proč? Dovedete si představit „trenéra“ který by nespolutrochoval o složení svého „týmu“ a současně byl odpovědný za výsledky týmu? Já ne!

Kdo má tedy podle mne mít rozhodující slovo při přijímání nového pracovníka? Řekl bych, že nejsem zastáncem ani jednoho ze dvou extrémních názorů (pouze personalisté - pouze přímý nadřízený) v ryzí, čisté, samostatné podobě. Domnívám se, že na přijímání nových pracovníků musí společně participovat jak personální oddělení, tak i přímý nadřízený. Finální rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance musí dle mého názoru odrážet konsenzus obou těchto subjektů, tedy personálního útvaru i výkonných manažerů. Přiznám se však (a je to možná ovlivněno tím, že jsem nikdy na personálním oddělení nepracoval) k tomu, že jsem zastáncem toho, aby „slovo“ přímého nadřízeného mělo větší váhu než slovo personálního oddělení, ovšem při dodržení předpokladu, že celkový kladný názor personalistů je pro přijetí nového zaměstnance podmínkou nutnou, nikoli postačující.

V souvislosti s přijetím nového pracovníka je jak z pohledu organizace, tak i z pohledu nového zaměstnance nutné, aby proces adaptace proběhl bezproblémově. *Proces pracovní adaptace představuje vyrovnání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách - v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka.*²⁸

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 174

²⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 519

2.3 Vzdělávání pracovníků

*Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.*²⁹

Jsem toho názoru, že vzdělávání a rozvoj pracovníků je v každé organizaci velice důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Jen zaměstnanci vzdělaní a průběžně vzdělávající se jsou v rámci činnosti organizace schopni reagovat na stále se vyvíjející se a měnící se podmínky, ať již jde o podmínky vnější (technický a vědecký pokrok, změna legislativních podmínek apod.) či o podmínky vnitřní (reorganizace firmy, změna pracovního zařazení zaměstnance uvnitř firmy). Rovněž si myslím, že vzdělávání a rozvoj pracovníků je v zájmu nejen organizace, která je schopna pouze s kvalifikovanými a vzdělanými pracovníky dosahovat svých cílů. Vzdělávání a rozvoj je v zájmu i samotného pracovníka, neboť pomocí těchto aktivit si zlepšuje svoje schopnosti, znalosti a dovednosti a tím i šanci nejen na udržení se ve firmě, ale eventuálně i na svůj další profesní či kariérní postup. Myslím si, že člověk vzdělaný a díky svým širším schopnostem a dovednostem i flexibilní, má i v případě hledání nového zaměstnání určitou výhodu proti ostatním uchazečům, jeho „hodnota“ na trhu práce je dle mého názoru vyšší. Vzdělávání pracovníků a pracovní schopnosti jsou tedy pomyslnými spojenými nádobami. V rámci vzdělávání, tedy formování pracovních schopností, existují dva zdánlivě shodné pojmy, které však nepředstavují dvě totožné množiny aktivit. *Formování pracovních schopností člověka je realizováno v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje. Naproti tomu formování pracovních schopností pracovníka je realizováno v konkrétní organizaci, jedná se o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce. Množinu aktivit související s formováním pracovních schopností pracovníka lze tedy podřadit pod širší pojem formování pracovních schopností člověka.*³⁰

Pouze okrajově bych se chtěl zmínit o tom, že pokud má být formování pracovních schopností pracovníků - vzdělávání pracovníků - efektivní, musí být

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Praha: GRADA, 2007. s. 461

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 254

systematické. *Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci je neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Tento cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace, následuje fáze plánování vzdělávání, třetí fází je vlastní proces vzdělávání. Následující fází je vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.*³¹ Jednotlivé fáze tohoto cyklu na sebe navazují, jsou vzájemně propojené a při absenci jakékoli z nich se dle mého názoru nejedná o vzdělávání systematické. Vlastní proces vzdělávání pracovníků plynule navazuje na předchozí fázi, kterou je plánování vzdělávání. Již při plánování vzdělávání musí být patrné, jakých cílů chce organizace vzděláváním dosáhnout, pro který okruh pracovníků je vzdělávání určeno, jaké je organizační, ekonomické a institucionální zabezpečení vzdělávání, musí být naplánovány metody a formy realizace vzdělávání, a již ve fázi plánování vzdělávání by měl být určen postup pro realizaci závěrečné fáze cyklu, kterým je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Vzdělávání pracovníků v organizaci se dá členit dle různých hledisek, kterými mohou být:

- subjekt poskytovatele vzdělávání (interní, externí, kombinace obou předchozích),
- objekt vzdělávání (jednotlivec, skupiny),
- periodicita vzdělávání (jednorázové, opakované),
- vzdělávání dle kategorie pracovníků (nástupní, další, manažerské),
- metoda vzdělávání (*metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště*³²).

V závěru této podkapitoly bych se chtěl ještě poněkud podrobněji věnovat vzdělávání policistů v rámci Policie České republiky a chtěl bych se pokusit alespoň orientačně popsat systém policejního vzdělávání v rámci ČR. Vzdělávací systém příslušníků Policie ČR je zakotven v obecně závazných právních předpisech a interních normativních aktech vydávaných Ministerstvem vnitra ČR, případně Policejním prezidiem České republiky. Chci se zaměřit zejména na tu část vzdělávání policistů,

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 259

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 265 - 266

kteřá je realizována školami a vzdělávacími institucemi resortu Ministerstva vnitra ČR a chtěl bych uvést i základní principy systému vzdělávání policistů.

Všichni policisté, kteří nastupují do služebního poměru příslušníků Policie ČR, musí absolvovat nástupní přípravu. Cílem nástupní přípravy, která se realizuje formou základní odborné přípravy, je poskytnout základy profesního vzdělání pro výkon běžných policejních funkcí a předat policejním nováčkům znalosti, vědomosti a dovednosti nezbytné pro výkon základních činností vykonávaných příslušníky Policie ČR. Součástí nástupní přípravy - základní odborné přípravy - je i odborná praxe, kterou musí posluchači absolvovat. Základní odbornou přípravu musí absolvovat všichni policejní nováčci, je však pravdou, že forma a délka studia je závislá na stupni a zaměření předchozího dosaženého vzdělání posluchačů a na orientaci studia základní odborné přípravy na konkrétní činnosti jednotlivých služeb a útvarů Policie ČR.

Následujícím typem vzdělávání policistů je realizace další odborné přípravy. Další odborná příprava je určena pro policisty, kteří již v minulosti absolvovali základní odbornou přípravu. V rámci další odborné přípravy probíhají kurzy rekvalifikační (osvojení speciálních profesních znalostí, dovedností a návyků), specializační (kontinuální prohlubování a udržování kvalifikace policistů), inovační (obdobně jako specializační + získávání informací o vývoji v daném oboru) a jazykové (zlepšení jazykové vybavenosti policistů). K jazykovým kurzům bych uvedl, že se může jednat buď o kurzy zaměřené na všeobecné zvládnutí cizího jazyka v určitém stupni pokročilosti, nebo o výuku cizího jazyka orientovanou na specifické požadavky konkrétního zaměření výkonu služby policistů.

Během posledních tří let získalo pět resortních středních policejních škol MV status vyšších policejních škol, takže nabízejí pro policisty další typ studia s možností získání vyššího odborného vzdělání a titulu diplomovaný specialista - DiS.

Další formou „resortního“ vzdělávání policistů je vysokoškolské studium na Policejní akademii České republiky, kde mohou policisté (ale i jiní uchazeči z řad „nepolicistů“) absolvovat bakalářský, magisterský nebo doktorandský studijní program.

Školy a vzdělávací instituce resortu Ministerstva vnitra jsou:

- 5 vyšších policejních škol Ministerstva vnitra (Praha, Brno, Pardubice, Jihlava, Holešov), které zajišťují realizaci základní a další odborné přípravy a nabízejí možnost získání vyššího odborného vzdělání,
- 1 školské účelové zařízení Ministerstva vnitra v Praze - Ruzyni, které realizuje základní odbornou přípravu a další odbornou přípravu v oblasti specifické činnosti policie na úseku operativní dokumentace (jedná se o vzdělávání a výcvik policistů v oblasti kontaktního a bezkontaktního sledování objektů),
- Policejní akademie České republiky - *jedná se sice o státní vysokou školu univerzitního typu, kde však Ministerstvo vnitra vykonává působnosti uvedené v § 95 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů*³³ (mezi tyto působnosti patří například financování školy, otázky personálního obsazení, problematika přijímání příslušníků Policie ČR ke studiu, zveřejňování výsledků vědecké a výzkumné činnosti školy apod.). Policejní akademie České republiky kromě možností absolvovat vysokoškolské studium připravuje, a zejména pro policisty nabízí, celou řadu jednorázových či periodických kurzů, seminářů a školení k různým tématům týkajícím se bezpečnostní problematiky (např. série seminářů v průběhu 2. poloviny roku 2009 k nabytí účinnosti nového trestního zákoníku od 1. 1. 2010, kurz pro vyšší policejní manažery apod.).
- 8 školních policejních středisek - ve kterých je realizována zejména odborná praxe policistů zařazených do základní odborné přípravy. Dalšími oblastmi působení těchto školních policejních středisek jsou např. zajišťování periodického výcviku policistů na úseku střelecké a služební přípravy (sebeobrana), zajišťování pravidelného proškolení zásad bezpečnosti práce pro policisty, realizace pravidelných školení policistů - řidičů služebních dopravních prostředků, apod.
- 4 výcviková střediska Policie ČR, která zajišťují speciální vzdělávání policistů v oblasti služební kynologie a hipologie.

³³ <<http://www.polac.cz/>> - dostupné na World Wide Web dne 26. 1. 2010

Základními principy systému vzdělávání policistů, tak jak je deklaruje Odbor vzdělávání a správy policejního školství Ministerstva vnitra ČR, jsou:

- *rovný přístup do systému pro všechny policisty,*
- *obsah, formy a metody přípravy vycházejí z objektivizovaných a závazně stanovených požadavků na výkon konkrétních činností stanovených pro zastávanou funkci,*
- *přenos požadavků policejní praxe a zainteresovaných stran do vzdělávacích programů,*
- *systém ověřování kvality a efektivity vzdělávacích programů (vnitřní a vnější evaluace),*
- *přenos nejnovějších poznatků z výkonu policejních činností do policejních škol MV,*
- *vytvořeny podmínky pro vyžadování osobní odpovědnosti policisty za připravenost k výkonu služby, včetně zavedení motivačních prvků,*
- *systém vzdělávání je provázán se systémem personální práce,*
- *vzdělávání policistů s využitím resortní školské soustavy, policejních výcvikových zařízení a subjektů, mimoresortních vzdělávacích zařízení, zahraniční spolupráce, distančního vzdělávání a informačních technologií.*³⁴

K systému a zejména k obsahu celoživotního vzdělávání policistů chci uvést ještě několik dle mého názoru podstatných informací, neboť se domnívám, že právě níže uvedené informace mohou svědčit o existenci styčných bodů, styčných ploch a společných témat k řešení pro oblast řízení lidských zdrojů (zejména vzdělávání policistů) u Policie České republiky a pro sociální pedagogiku. Jedná se o realizaci programů jak základní, tak zejména další odborné (formou inovačních a specializačních kurzů) přípravy policistů (a samozřejmě o následné uvádění těchto programů do praxe v rámci činností vykonávaných policisty) se zaměřením na níže uvedená témata:

- *policie a multikulturní společnost (vzdělávání policistů v dané oblasti realizují Vyšší policejní školy MV s využitím publikace „Policie v multikulturní společnosti“, vydané v roce 2003 na tehdejší Střední policejní škole MV v Praze, kdy tato publikace je zaměřena na roli policie a právní úpravu jevů*

³⁴ <://web. mv. cz/ovsps/skoly. htm> dostupné na Intranetu MV ČR dne 24. 2. 2010

souvisejících s existencí multikulturní společnosti. Publikace obsahuje rovněž adresář vybraných organizací zabývajících se pomocí menšinám),

- problematika menšin (vzdělávání policistů „styčných důstojníků pro problematiku menšin“ a tzv. „asistentů policie“ je realizováno jak cestou kurzů, seminářů a školení pořádaných interními subjekty vzdělávání u Policie ČR, tak i ve spolupráci se subjekty externími, nevládními organizacemi apod.),
- činnost antikonfliktních týmu Policie ČR (speciální školení vybraných policistů krajských ředitelství policie k plnění úkolů policie s cílem účinně předcházet protiprávním jednáním prostřednictvím transparentní preventivní činnosti policie, zejména při rizikových shromážděních většího počtu občanů, při rizikových sportovních zápasech apod.),
- činnost na úseku posttraumatické intervenční péče (*posttraumatickým intervenčním týmem je skupina pracovníků z řad policie, Hasičského záchranného sboru a zaměstnanců Ministerstva vnitra, speciálně vyškolených k poskytování posttraumatické intervenční péče, externích spolupracovníků a duchovních* ³⁵),
- činnost preventivně informačních oddělení (speciálně školení a vzdělávání policisté na úrovni jak Policejního prezidia ČR, tak i jednotlivých krajských ředitelství policie, jejichž úkolem není pouze podávat informace o činnosti Policie ČR veřejnosti prostřednictvím masmédií, ale i vypracovávat a spolurealizovat projekty prevence kriminality zaměřené na konkrétní skupiny možných poškozených, tak i na určité cílové skupiny náchylné k možnému páchání protiprávního jednání), a to jak v oblasti *specifické tak i nespecifické, zejména primární a sekundární prevence.* ³⁶

³⁵ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 21/2009, o posttraumatické intervenční péči a o anonymní telefonní lince pomoci v krizi, čl. 2 písm. d)

³⁶ KRAUS, B. *Základy sociální pedagogiky*, Praha: PORTÁL, 2008. s. 148

2.4 Kariérní růst

Myslím si, že většina lidí si pod pojmem kariéra poněkud omezeně představuje postup konkrétního zaměstnance ve vertikální struktuře pracovních pozic zdola směrem vzhůru. Domnívám se, že kariéra konkrétního zaměstnance odráží celý jeho profesní život od nástupu do zaměstnání až po „finální“ uvolnění ze zaměstnání, např. z důvodu odchodu do starobního nebo invalidního důchodu. Pojem kariéra tedy může obsahovat jednak výčet pracovních pozic, které daný zaměstnanec zastával na různých stupních (horizontálního i vertikálního členění) struktury dané organizace, může jít o jednotlivé pracovní pozice u různých firem, u nichž byl v průběhu svého „pracovního“ života člověk zaměstnán. Pod pojmem kariéra si však lze představit i situaci zaměstnance, který si při dlouhodobém zastávání téže pozice musí projít cestou od naprosto nezkušeného nováčka do pozice vysoce ceněného profesionála a odborníka. Na této cestě si zaměstnanec rozšiřuje své odborné znalosti, dovednosti, získává profesní zkušenosti, seznamuje se s novými trendy v daném oboru, stává se tedy skutečným a pro organizaci velice cenným odborníkem a profesionálem na svém místě.

Kariérní růst může být trojího typu:

- *vertikální: jde o postup vzhůru, dolů nebo o stagnaci,*
- *horizontální: tímto růstem chápeme odborný růst (specializaci),*
- *laterální: je charakterizován změnou oboru, útvaru, zaměstnavatele.*³⁷

Kariérní růst jistě není pouze subjektivním, vlastní vůlí ovlivněným rozhodnutím konkrétního pracovníka. Je nutné, aby na kariérním růstu rovnoměrně participoval jak konkrétní zaměstnanec, tak i organizace, firma, společnost. Ne každý člověk chce postupovat v pracovním žebříčku směrem vzhůru, zdaleka ne každý pracovník je ochoten přebírat odpovědnost za pracovní výsledky druhých (svých podřízených). Ne každý zaměstnanec je ochoten udělat něco nad rámec svých pracovních povinností směrem ke svému odbornému růstu. Je však zřejmé, že v dnešní době globální ekonomické krize, zvyšující se nezaměstnanosti a problematického hledání zaměstnání,

³⁷ PILAŘOVÁ, I. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*, 1. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2004. s. 58

v době převratných technologických změn, v době modernizace, automatizace a stále výraznějšího využívání moderních informačních a komunikačních technologií, se ochota zaměstnanců k sebevzdělávání a dalšímu odbornému růstu zvyšuje. Je to ovlivněno samozřejmě i snahou pracovníků obstát ve stále se zvyšující konkurenci, obavou ze ztráty zaměstnání apod. Z druhé strany je zřejmé, že ne každý pracovník disponuje předpoklady a kompetencemi potřebnými pro výkon manažerské pozice, ne každý zaměstnanec je schopen držet krok s nejnovějšími profesními trendy v daném oboru. Myslím si, že každý člověk má svůj „profesní Everest“ různě vysoký. To, co pro jednoho zaměstnance představuje strop jeho možností, který nelze zvednout ani kombinací snahy pracovníka a podmínek vytvořených organizací, pro druhého zaměstnance může představovat „startovací čáru“ jeho kariérního růstu.

Jak jsem již uvedl, kariérní růst není pouze věcí konkrétního pracovníka. Na kariérním růstu musí mít zájem i firma, zaměstnavatel. Pro firmu je podstatné a v dnešní době sílící konkurence i životně důležité, aby na kariérním růstu svých zaměstnanců měla nejen zájem, ale aby se na něm aktivně podílela, aby kariérní růst zaměstnanců plánovala. Kariérní plánování musí být neoddělitelnou součástí celého komplexu manažerských činností, který lze pod pojem řízení lidských zdrojů podřadit. *Základním předpokladem účinného kariérového plánování je vytvoření obecných pravidel, kterými se společnost hodlá při plánování a rozvoji kariéry svých zaměstnanců řídit. Tato pravidla (může jít o kariérní řád společnosti) by měla vymezovat především cíle kariérního plánování ve společnosti, okruh osob, které se stávají jeho hlavním předmětem, způsob jejich výběru a dalšího rozvoje, případně i zvláštní pravidla jejich odměňování.*³⁸

Myslím si, že kariérní politika firmy může být zaměřena do dvou oblastí, z nichž první jsou „řadoví“ pracovníci, kteří jsou však pro chod, fungování a dosahování požadovaných výsledků organizace nepostradatelní. Druhá oblast je tvořena manažery organizace. Kariérní růst u této druhé skupiny osob může na počátku znamenat „povýšení“ řadového zaměstnance do jeho „první“ manažerské funkce, dále se může jednat o kariérní postup konkrétního manažera směrem vzhůru od nižšího, přes střední, až k top managementu. Zde bych se chtěl podrobněji zamyslet nad významem té části pojmů kariéra, kariérní plánování, kariérní politika, který se týká právě kariérního růstu

³⁸ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. s. 175

ve smyslu jmenování „řadového“ pracovníka na hierarchicky vyšší, manažerskou, tedy vedoucí pozici. Zastávám názor, že zejména v této oblasti je nutná úzká spolupráce personálního útvaru a stávajícího managementu firmy. Zdaleka ne každý člověk má v „torně maršálskou hůl“. Zdaleka ne každý člověk je schopen a ochoten zastávat manažerskou pozici. Zda je ochoten, musí vědět člověk sám. Musí jít však o člověka se zdravým sebehodnocením, přiměřeným úsudkem, člověka, který zná i své nedostatky, člověka dostatečně sebekritického, člověka, který umí reálně odhadnout své možnosti, nepřeceňuje své schopnosti, má zdravou a potřebnou míru soudnosti. Přikláním se k názoru, že musí jít o člověka, který je ochoten svému rozvoji, své práci, „své“ firmě obětovat více, než jen pracovní dobu. Musí jít o člověka, který v zaměstnání „nechá“ nejen své tělo a svůj mozek, ale i své srdce. O čem jsem ale zcela přesvědčen, je to, že tento člověk, zejména přechází-li z pozice „řadového“ zaměstnance do pozice manažera, musí mít vysokou úroveň odborných znalostí z oblasti, kde má jako manažer působit. Zním ze své profesionální kariéry řadu lidí, kteří jsou odborníky téměř na „vše“. Chtějí vést jakýkoli pracovní kolektiv u policie. Je jim jedno, hlásí-li se do výběrového řízení na místa vedoucích oddělení u kriminální policie, pořádkové nebo dopravní policie apod. Tento typ lidí je jistě „ochoten“ manažerskou funkci zastávat. Nejen v těchto extrémních situacích, ale obecně se domnívám, že při ustanovení pracovníka na vedoucí pozici, musí sehrát významnou roli „cenzury“ uchazečů, kteří „chtějí“, vedení firmy. Management v součinnosti s personálním útvarem by měl za využití různých transparentních metod provést „selekcí“ zájemců a zvolit s přihlédnutím k objektivním podmínkám i subjektivním předpokladům uchazečů toho vhodného. Metody zvolené při výběru a celý proces zjišťování vhodnosti těch, co „chtějí“, musí být co možná nejvíce objektivní, musí zaručovat rovnou příležitost všech uchazečů, nesmí se v něm objevovat ani náznaky jevů, jež by se daly označit slovy manipulace, nadržování, diskriminace, ovlivňování, osobní či příbuzenské vztahy, fraška, apod.

Věřím, že kariérní růst pracovníků ve firmě, ať již jde o kariérní růst vertikální nebo horizontální, respektive možnost takového kariérního růstu, která je doprovázena konkrétními viditelnými a hmatatelnými praktickými příklady ve firmě, je významnou součástí uceleného systému stimulačních prostředků využívaných v konkrétní organizaci. Předpokládám, že tento můj názor je platný i v podmínkách Policie ČR. Pokud se jedná o kariérní růst příslušníků policie, podstatná změna nastala k 1. 1. 2007,

kdy nabyl účinnosti zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.³⁹ V § 20 uvedeného zákona, který je dle komentáře k zákonu základním kamenem, na němž je vybudován kariérní způsob obsazování služebních míst, jsou velice podrobně popsány situace, kdy služební funkcionář obligatorně nebo fakultativně ustanovuje na volná služební místa příslušníky Policie ČR (případně jiných bezpečnostních sborů, kterými jsou Hasičský záchranný sbor ČR, Celní správa ČR, Vězeňská služba ČR, Bezpečnostní informační služba, Úřad pro zahraniční styky a informace). V ustanovení § 22 a následujících uvedeného zákona je poměrně podrobně popsáno využití institutu výběrového řízení, které služební funkcionář pro obsazení volného služebního místa vyhlásí, pokud nebylo toto místo obsazeno dle ustanovení § 20 citovaného zákona.

Ještě bych chtěl uvést, že v oblasti horizontálního typu kariérního růstu má Policie ČR přímo zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů stanovenou povinnost vytvářet podmínky pro řádný a pokud možno bezpečný výkon služby. Za tímto účelem zajišťuje mimo jiné pro příslušníky *podmínky pro jejich soustavné vzdělávání a zdokonalování odborné způsobilosti, pro získávání a zdokonalování znalostí, dovedností a návyků potřebných pro výkon služby a pro získávání a udržování fyzické kondice.*⁴⁰

2.5 Pracovní prostředí, pracovní podmínky

*Každé prostředí jakéhokoliv typu a jakékoliv úrovně má vždy dvě stránky. Prvou bychom mohli nazvat materiální (věcná, prostorová) a druhou sociálně psychická (osobnostně vztahová).*⁴¹ Pracovní podmínky jsou utvářeny a ovlivňovány celou řadou prvků, mezi něž patří jak organizace práce, atmosféra na pracovišti, stupeň informovanosti zaměstnanců o dění ve firmě, styl řízení využívaný manažery firmy, využívané technologie, dodržování platných norem regulujících a upravujících ochranu zdraví pracovníků a bezpečnost na pracovišti apod. Nepochybně lze mezi prvky pracovních podmínek zařadit i pracovní prostředí, které lze chápat jako jistou

³⁹ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění

⁴⁰ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, § 77 odst. 11, písm. d)

⁴¹ KRAUS, B. *Člověk, prostředí, výchova*, Brno: PAIDO, 2001. s. 102

podmnožinu pojmu životní prostředí. *Životní prostředí člověka lze vymezit jako tu část světa (prostor, který člověka obklopuje), s níž je člověk ve vzájemném působení, tj. na člověka působí svými podněty, ovlivňuje jeho vývoj a on na tyto podněty reaguje, přizpůsobuje se a také aktivně svou prací mění.*⁴² Myslím si, že kvalita pracovních podmínek včetně kvality pracovního prostředí podstatnou měrou ovlivňují pracovní činnost zaměstnanců, tedy že kvalita těchto kategorií je přímo úměrná výkonu pracovníků. Jsem toho názoru, že zaměstnanec, který není spokojen se svými pracovními podmínkami, zaměstnanec, který je nucen pracovat v nevyhovujícím pracovním prostředí, není schopen dlouhodobě tyto nevyhovující podmínky snášet a není schopen podávat optimální výkon.

*Personální práce se v souvislosti s pracovním prostředím soustřeďuje zejména na prostorové řešení pracoviště (vhodná pracovní poloha, optimální zorné podmínky, vhodná výška pracovní plochy, optimální pohybové prostory, pohodlný přístup na pracoviště), fyzikální podmínky práce (pracovní ovzduší, osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště) a na sociálně psychologické podmínky práce.*⁴³ Domnívám se, že pro spokojenost zaměstnanců, která je přímo úměrná jejich motivaci k podávání optimálního výkonu, jsou podmínkami nutnými, nikoli však postačujícími, prostorové řešení pracoviště a fyzikální podmínky práce. Tyto dvě oblasti pracovního prostředí by neměly být pro zaměstnavatele zanedbatelné a nedůležité. Pokud se zaměstnavatel zkvalitňování těchto dvou oblastí věnuje, nepochybně tím přispívá k vytvoření lepší pracovní spokojenosti zaměstnanců a tímto se také zkvalitňuje vztah zaměstnanců k zaměstnavateli. Zlepšení tohoto vztahu pracovníků k organizaci se projeví i zlepšením sociálně psychologického klimatu na pracovišti. Myslím si, že pokud zaměstnanci pracují v nevyhovujícím pracovním prostředí, neměli by mít žádné obavy z případných sankcí vůči sobě, pokud zaměstnavatele na tyto nevyhovující podmínky upozorní. Je logické, že pokud vnější podmínky (pracovní prostředí) ovlivňují zaměstnance v negativním směru, měl by mít zaměstnanec reálnou možnost tyto vnější podmínky změnit. Pracovní podmínky, jejichž součástí je i pracovní prostředí, je jedním z nezanedbatelných stimulačních prostředků, který může zaměstnavatel k ovlivnění motivace (a tím i optimálního výkonu) zaměstnanců použít. Jsem toho názoru, že

⁴² KRAUS, B. *Člověk, prostředí, výchova*, Brno: PAIDO, 2001. s. 99

⁴³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 353 - 354

nekvalitní a současně dlouhodobě neměnné pracovní podmínky mohou být pro zaměstnance faktorem demotivujícím.

Vzhledem ke své dlouhodobé práci u Policie ČR si nemohu odpustit jeden praktický příklad dle mého názoru nevhodně realizovaného pracovního prostředí pro policisty služby kriminální policie a vyšetřování zařazené na úseku odhalování a vyšetřování případů obecné kriminality. Kolem roku 1995 se začaly v rámci Policie ČR, nejdříve v nově budovaných objektech policie, poté i v rámci provádění rekonstrukcí starších policejních budov, vytvářet pro policisty tzv. sálová pracoviště „západního“ typu. Jednalo se vždy o větší místnost, ve které bylo dislokováno 10 - 15 policistů téhož služebního zařazení. Každý policista byl vybaven potřebným vybavením a pomůckami (vlastní kancelářský stůl, židle, telefon, počítač apod.), „boxy“ jednotlivých policistů byly v dané místnosti od sebe odděleny lehce přestavitelnými zástěnami. Je zřejmé, že prostorové řešení pracoviště a fyzikální podmínky práce policistů v těchto sálových pracovištích zařazených byly vůči systému „jeden až dva policisté v jedné kanceláři“ vysoce rozdílné. V rámci těchto sálových pracovišť se bezproblémově prováděly např. společné porady všech policistů, bylo zde pro nadřízeného snazší provádět kontrolu podřízených, docházelo i k projevům vzájemné neformální kontroly mezi kolegy. Podstatným problémem při budování těchto sálových pracovišť u nás bylo opomenutí nutnosti vybudovat speciální samostatné výslechové místnosti pro provádění výslechů (podezřelí, obvinění, svědci, poškození, oznamovatelé), takže docházelo k tomu, že na těchto sálových pracovištích bylo vyslýcháno současně několik občanů v různých věcech, pro souběžně konané výslechy např. spolupodezřelých se sálové pracoviště nedalo využít vůbec. Rovněž sociálně psychologické klima na těchto sálových pracovištích nebylo optimální, neboť každý ze zde dislokovaných policistů měl jiné nároky a rozdílné představy o momentálním využití sdíleného prostoru. Vzhledem k těmto negativním dopadům se u většiny útvarů Policie ČR od využívání sálových pracovišť pro kriminalisty upustilo. Musím uvést, že u jiných pracovišť policie, např. na integrovaných operačních střediscích, se sálová pracoviště osvědčila.

Povinnost vytvářet vhodné pracovní podmínky (včetně optimálního pracovního prostředí) policistům má zaměstnavatel, tedy Policie České republiky, zakotvenou

v zákoně. *Bezpečnostní sbor je povinen vytvářet podmínky pro řádný a pokud možno bezpečný výkon služby. Za tím účelem zajišťuje pro příslušníky zejména:*

- *informování o právních předpisech potřebných k výkonu služby,*
- *seznamování se služebními předpisy, nahlížení do nich a obstarávání jejich opisů na svůj náklad podle potřeby, jakož i seznamování s rozkazy a s informacemi potřebnými k výkonu služby,*
- *podmínky pro jejich soustavné vzdělávání a zdokonalování odborné způsobilosti, pro získávání a zdokonalování znalostí, dovedností a návyků potřebných pro výkon služby a pro získávání a udržování fyzické kondice,*
- *péči o vzhled, úpravu a sociální vybavení služeben,*
- *pomůcky, prostředky a zařízení potřebné k výkonu služby, případně pro zajištění bezpečnosti a ochrany života a zdraví příslušníků i v době mimo službu a k zajištění připravenosti příslušníků k výkonu služby,*
- *ubytování při výkonu služby v jiném místě, než je místo jejich trvalého pobytu; ubytování je možno poskytnout společně s členem rodiny,*
- *podmínky pro stravování,*
- *bezplatné stravování v potřebném rozsahu, jestliže vykonávají službu za ztížených podmínek při mimořádných bezpečnostních akcích nebo při služebních zásazích,*
- *bezpečnou úschovu svršků a osobních předmětů, které obvykle nosí do služby,*
- *zdravotní péči,*
- *psychologickou péči.* ⁴⁴

⁴⁴ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, § 77 odst. 11

3. DALŠÍ FÁZE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole se budu věnovat zbývajícím činnostem a aktivitám, které lze pod problematiku řízení lidských zdrojů podřadit, a které nebyly specifikovány, popsány a prezentovány v předchozích kapitolách diplomové práce. Jedná se o oblast řízení a vedení pracovníků, oblast jejich motivace, oblast hodnocení a odměňování pracovníků a problematiku spojenou s uvolňováním pracovníků. Na tomto místě bych chtěl zdůraznit svůj názor, že všechny činnosti podřaditelné pod pojem řízení lidských zdrojů jsou stejně důležité, a to včetně uvolňování pracovníků. I když je problematika uvolňování pracovníků zařazena jako poslední podkapitola této části diplomové práce, přesto si myslím, že právě způsob uvolňování pracovníků z organizace z různých důvodů je velice důležitý, a to nejen ve vztahu k uvolňovaným pracovníkům, ale i ve vztahu k současným zaměstnancům firmy.

3.1 Řízení, vedení pracovníků, pracovní týmy

Téměř každá organizace má své manažery, ne každý manažer je však vůdcem. Totéž platí i naopak - vůdce nemusí být nutně manažerem. ⁴⁵ *S ohledem na míru akceptace angažovanosti řízených pracovníků a jejich spoluúčasti na řízení se dlouhodobě uváděly tři základní styly řízení:*

- *autokratický (autoritativní),*
- *liberální,*
- *demokratický,* ⁴⁶

Autoritativní, tradiční, spíše „mužský“ styl řízení je dnes již ve světě v mnoha směrech pokládán za překonaný. Tento styl řízení bývá označován i jako transakční a je charakterizován rozsáhlým používáním různých nařízení, vyšší mírou kontroly,

⁴⁵ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. s. 108

⁴⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 327

*odměnami za žádoucí, a zejména tresty za nežádoucí chování.*⁴⁷ *Za styl řízení 21. století je dnes považován tzv. transformační, spíše „ženský“ styl řízení. Tento styl řízení je charakteristický pro manažery, kteří se zaměřují na motivaci řízených pracovníků, umocňují klima důvěry a snaží se sladit jejich zájem se zájmy organizace.*⁴⁸

V několika posledních letech se v rámci policie stále ve větší míře používá institutu pracovních týmů (pracovních skupin). Pracovní týmy se zřizují k plnění různých úkolů, jedná se zejména o zefektivnění boje proti různým druhům a typům trestné činnosti (krádeže vozidel, trestná činnost s extremistickým podtextem, dětská pornografie, kapesní krádeže), může se jednat o pracovní tým zřízený k objasnění konkrétního závažného trestného činu (vražda, pohlavní zneužívání, únos), dále může jít o ovlivňování celkového nápadu trestné činnosti v rámci daného teritoria, setkat se můžeme i s pracovními týmy v mezinárodním měřítku (mikrotým příhraniční policejní spolupráce ČR - Rakousko, do kterého jsou zapojeny regiony Břeclav, Hodonín a příhraniční okresy Rakouska). Pracovní týmy jsou v rámci policie využívány i k řešení koncepčních otázek, k řešení problémů souvisejících se zaváděním nových technologií, technických prostředků, nových informačních systémů, systému řízení a hodnocení. Zřizování policejních pracovních týmů má svoji formální podobu, která v obecné rovině vychází z interního aktu řízení.⁴⁹ Konkrétní podoba týmů, včetně stanovení cílů, doby existence týmu, složení týmu apod., bývá specifikována v interních aktech řízení nižší právní síly (jedná se např. o rozkazy a závazné pokyny policejního prezidenta ČR, rozkazy ředitelů krajských ředitelství policie apod.). Specifickou formou existence týmu v podmínkách policie je mezinárodní vyšetřovací tým, jehož obligatorní pravidla vzniku a fungování jsou uvedeny v konkrétních ustanoveních trestního řádu⁵⁰, na vytváření a fungování mezinárodních vyšetřovacích týmů se výraznou měrou podílí jak věcně a místně příslušné státní zastupitelství, tak i Nejvyšší státní zastupitelství ČR.

Policie má svou jasně danou organizační strukturu a při vytváření, samotné činnosti a rozvoji týmů je třeba vycházet z teoretických znalostí týkajících se těchto otázek. *Tvorba a vývoj týmu se neodehrávají ve vzduchoprázdnu. Společná práce je usměrňována organizačními diagramy, popisy práce a pracovních míst, hierarchií,*

⁴⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 331

⁴⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 331

⁴⁹ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 190/2008, o operativně pátrací činnosti a zřizování pracovních týmů a pracovních skupin

⁵⁰ Zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním, §§ 442 a 443

dohodnutými cíli, rozpočty a časovými plány. Pro rozvoj týmu je třeba tým zabudovat do stávající organizace, kdy v podstatě existují dva přístupy k zorganizování týmu:

- *organizace typu oddělení nebo skupiny (přeměna již existující organizační jednotky s danými pracovníky, například oddělení nebo skupiny, v tým),*
- *organizace projektového typu nebo budované na rozhraních stávajících struktur (zřízení nové organizační jednotky na rozhraní již existujících organizačních jednotek, a to natrvalo, nebo jen dočasně).⁵¹*

Vzhledem k určité znalosti činnosti a organizační struktury Policie České republiky si myslím, že pro organizování pracovních týmů v rámci policie je výhodnější druhý shora popsáný přístup, a to dočasné zřízení nové organizační jednotky na rozhraní již existujících organizačních jednotek. Kdyby toto zřízení mělo být trvalé, pak je dle mého názoru vhodnější změnit organizační strukturu.

3.2 Motivace pracovníků

V nejširším slova smyslu motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí. Jednoduše řečeno, motivace je vůle k výkonu.⁵² Obecně vyjadřuje pojem motivace skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují (dimenze směru), v daném směru ho aktivizují (dimenze intenzity) a vzbuzenou aktivitu udržují (dimenze stálosti).⁵³ Tyto hybné síly, jak vyplývá z předchozí definice, jsou vnitřní. Chceme-li jakkoli aktivitu jiného člověka „nastartovat“, orientovat a udržovat, musíme být schopni na tyto jeho vnitřní - „interní“ pohnutky a motivy účinně působit. Toto působení z vnějšku pomocí ovlivňování psychiky člověka se nazývá stimulací. Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím

⁵¹ KRÜGER, W. Vedení týmů – Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým, 1. vyd. Praha: GRADA, 2004. s. 50-52

⁵² BROOKS, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, COMPUTER Press 2003. s. 42

⁵³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 362 – 363

*změny psychických procesů, především však prostřednictvím změny jeho motivace.*⁵⁴ Samotná „vnější“ stimulace prostřednictvím působení na „vnitřní“ motivaci však k docílení a udržování potřebného stavu v oblasti aktivity člověka sama o sobě nestačí. Má-li člověk v té nejobecnější rovině realizovat jakoukoli aktivitu, pak dle mého názoru nestačí pouze to, že chce, nestačí pouze to, že je motivován (byť i prostřednictvím vnější stimulace). Člověk musí mít i potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti, potřebné k realizaci jakékoli aktivity. *Motivace spolu se schopnostmi tedy tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka.*⁵⁵

Pokud jsem se v předchozí části této podkapitoly pokusil popsat motivaci v té nejobecnější rovině, pak musím uvést, že si myslím, že i motivace pracovní, tedy motivace zaměstnanců k tomu, aby podávali optimální pracovní výkon, je velice důležitá pro chod jakékoli organizace. V oblasti pracovní motivace, tedy v oblasti vnitřních pohnutek a motivů lidí k výkonu pracovní činnosti, hraje významnou úlohu celá řada vnějších podnětů - vnějších stimulačních prostředků. Tyto stimuly, vhodně využívané manažery na všech úrovních vedení ve firmě, mají dle mého názoru podstatný vliv na dosažení, udržování a zlepšování optimálního plnění cílů každé organizace, a to prostřednictvím jejich působení na motivaci jednotlivých pracovníků. Myslím si, že v opačném případě mohou nevhodně zvolené a manažery používané prostředky stimulace na zaměstnance působit v krajních případech i značně demotivačně. Každý pracovník ve firmě je z psychologického hlediska individuální, konkrétní stimulační prostředek může na jednoho zaměstnance působit motivačně, zatímco u jiného zaměstnance může jeho motivaci v lepším případě nepodporovat, v horším dokonce utlumovat.

*Umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění jím uvažovaných činností odpovídajících poslání a cílům firmy. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka.*⁵⁶ Umění manažera motivovat podřízené k podávání potřebného

⁵⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 364

⁵⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 374

⁵⁶ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management – Teorie a praxe v informační společnosti*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 1999. s. 161

pracovního výkonu (tedy umění manažera používat vůči podřízeným individuálně vhodné stimulační prostředky) bych si dovolil přiřadit k nejcennějším a nejdůležitějším dovednostem všech manažerů pracujících s lidmi, a to společně s uměním komunikace a rozhodování. Aby manažer věděl, vůči kterému podřízenému má použít vhodný stimulační prostředek, resp. vhodnou kombinaci více stimulačních prostředků, měl by znát individuální motivační profil pracovníka. *Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka.*⁵⁷ Se znalostí motivačního profilu člověka úzce souvisí výběr vhodných stimulačních prostředků, pomocí kterých lze pracovní výkon zaměstnanců (prostřednictvím působení na jejich motivaci) ovlivňovat patřičným směrem.

Mezi „pracovní“ stimulační prostředky patří:

- *hmotná odměna,*
- *obsah práce,*
- *povzbuzování - neformální hodnocení,*
- *atmosféra pracovní skupiny,*
- *pracovní podmínky a režim práce,*
- *identifikace s prací, profesí a podnikem,*
- *externí stimulační faktory.*⁵⁸

Myslím si, že hmotná odměna jako jeden ze stimulačních prostředků, je velice důležitá, ne každému pracovníkovi však postačuje izolovaně od dalších stimulačních prostředků. Díky poznání, byť i částečnému, motivačního profilu zaměstnance je jeho nadřízený i z „nepeněžních, nefinančních, nehmotných“ stimulačních prostředků schopen vybrat a vhodně využívat ke vzniku, udržování nebo změně pracovní motivace podřízených.

⁵⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 377

⁵⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 400

3.3 Hodnocení pracovníků

*Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.*⁵⁹ Jsem toho názoru, že základními a nejpodstatnějšími dovednostmi každého manažera, tím více manažera na nejnižší úrovni řízení, je umění komunikovat a rozhodovat. U bezprostředních nadřízených, kteří přímo vedou „řadové“ zaměstnance, je zejména schopnost zdravé, přímé a jasné komunikace dle mého názoru klíčová. Jsem přesvědčen, že i pracovní hodnocení lze považovat za specifický druh komunikace mezi hodnotitelem a hodnoceným. Při pohledu ze strany každodenní, obvyklé a zcela běžné komunikace mezi zaměstnancem a jeho bezprostředním nadřízeným lze najít prvky neformálního každodenního hodnocení, které je zaměřeno na plnění běžných úkolů, na odstranění případných nesrovnalostí, může sloužit jako zpětná vazba jak pro zaměstnance, tak i pro bezprostředního nadřízeného. Je nereálné, aby toto každodenní „malé“ hodnocení zaměstnanců prováděl někdo jiný než bezprostřední nadřízený pracovníka.

Poněkud jiná situace je u druhé formy hodnocení - formálního, ve stanovených časových cyklech opakujícího se, většinou v organizaci upraveného vnitřními normami. V teorii existuje několik názorů na to, kdo by měl toto formální pracovní hodnocení provádět. Může jít o bezprostředního nadřízeného zaměstnance, může jít o vyššího manažera, některé názory směřují k tomu, že toto formální pracovní hodnocení může být prováděno specialisty personálního oddělení. *Teorie a zpravidla i praxe se však shodují, že nejkompentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizovatel či předložitel kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje a s pracovníkem projednává opatření vyplývající z hodnocení.*⁶⁰ Myslím si, že shora citovaný názor je správný, neboť přímý nadřízený hodnoceného zná pracovníka nejlépe, je s ním v každodenním styku a je schopen dle mého názoru nejlépe posoudit hodnoceného v celé šíři požadovaných kompetencí, případně jeho

⁵⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Praha: GRADA, 2007. s. 541

⁶⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 216

osobnostních charakteristik. Jsem přesvědčen, že pokud hodnocený s obsahem nebo závěrem svého pracovního hodnocení nesouhlasí a v rámci hodnotícího rozhovoru nedojde mezi hodnoceným a hodnotitelem ke konsenzu, pak musí mít hodnocený možnost „odvolat se“ k jinému subjektu. Dle mého názoru by měl být tímto subjektem další manažer v hierarchii, tedy nadřízený bezprostředně nadřízeného pracovníka - hodnotitele.

Než se zaměřím na vlastní hodnotící pohovor - rozhovor (domnívám se, že význam těchto dvou pojmů je totožný), který osobně považuji a nejdůležitější a stěžejní fází celého průběhu pracovního hodnocení, chtěl bych uvést ještě teoretické zásady platné pro všechny fáze průběhu pracovního hodnocení:

- *hodnocení pracovníků je personální činnost, která přísluší výhradně manažerovi,*
- *hodnocení pracovníků uskutečňované jednotlivými manažery musí být vzájemně srovnatelné,*
- *hodnocení pracovníků je úkol průběžný, procesuální,*
- *při každém hodnocení je třeba stanovit jasná kritéria hodnocení, vztahující se k požadavkům práce a k cílům, které má pracovní činnost naplňovat,*
- *základní hodnotící kritéria mají odpovídat charakteristikám vykonávané práce a funkčnímu zařazení,*
- *východiskem při hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu,*
- *hlavní pozornost je orientována na aspekty pracovního jednání a na posuzování výsledků práce,*
- *je třeba stanovit i kritéria hodnocení profilu osobnosti člověka,*
- *použití hodnotících kritérií je třeba vázat na specifické znaky profese a pracovní pozice,*
- *účinnost a celková úroveň hodnocení pracovníků jsou do značné míry závislé na použité metodě.*⁶¹

Popíši, jak bych vedl hodnotící rozhovor. Do níže uvedeného popisu vložím na straně jedné své osobní zkušenosti s prováděním pracovního hodnocení, a to jak

⁶¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 526 – 530

z pohledu subjektu tak i objektu hodnocení, na straně druhé se do níže uvedeného výčtu kroků budu snažit zapracovat i metodické informace, které jsem si v rámci poměrně dlouhé praxe u policie osvojil (vše za předpokladu, že hodnocený byl na počátku hodnoceného období seznámen se stanovenými kritérii hodnocení a byly mu řádně vysvětleny případné nejasnosti nebo zodpovězeny jeho dotazy):

A. Přípravná - logistická fáze

- v dostatečném časovém předstihu vyzvu hodnoceného, aby si připravil sebehodnocení (pokud není sebehodnocení jednou z formálních náležitostí pracovního hodnocení, mohu hodnocenému předem poskytnout mnou vypracované hodnocení tak, aby se mohl na hodnotící rozhovor náležitě připravit),
- určím dobu a místo provedení hodnotícího rozhovoru, tyto údaje sdělím hodnocenému dostatečnou dobu před provedením hodnotícího rozhovoru,
- předem si připravím všechny potřebné podklady pro hodnocení konkrétního pracovníka, a to včetně vyhodnocení splnění úkolů, které mu byly uloženy v rámci minulého pracovního hodnocení,
- předem si promyslím a připravím návrh úkolů pro hodnoceného (odstranění nedostatků, zlepšení pracovního výkonu, odborný růst apod.),
- připravím si k osobě hodnoceného evaluaci mimořádných událostí (v kladném i záporném slova smyslu), jsou-li formální náležitostí pracovního hodnocení,
- pro vlastní průběh hodnotícího pohovoru zajistím klidné, nerušené a odpovídající prostředí (občerstvení, „rovnoprávné“ umístění židlí v kanceláři apod.),
- ve svém časovém rozvrhu si vyčlením dostatek času potřebného k uskutečnění hodnotícího rozhovoru (raději budu počítat i s určitou časovou rezervou).

B. Vlastní průběh hodnotícího rozhovoru

- navodím přívětivou atmosféru (neformální přivítání, nabídka občerstvení, sundání saka apod.) a zdůrazním „rovnoprávné“ postavení své i hodnoceného, bez zapojování vlastního formálního postavení,

- neformálně od hodnoceného zjistím, zda je v psychické pohodě, odpočínutý a připravený na hodnotící rozhovor (pokud tomu tak není, jsem s ohledem na důležitost těchto okolností - např. nemoc, důležité osobní nebo rodinné problémy, nedostatek odpočinku v důsledku neplánované práce přesčas před hodnotícím rozhovorem - připraven realizaci hodnotícího rozhovoru přeložit na jiný, vhodnější termín),
- jako cíl provádění pracovního hodnocení budu deklarovat vyzdvižení silných stránek hodnoceného a pomoc při odstranění jeho případných stránek slabých,
- navrhu kooperativní a participativní styl vedení rozhovoru (nepůjde v žádném případě o můj monolog, nebudu vést rozhovor z pozice formální autority, avšak nepřipustím ani druhý extrém, tj. nenechám se v rámci rozhovoru „zahnat do kouta“ hodnoceným pracovníkem),
- seznámím hodnoceného se mnou navrženými pravidly vedení rozhovoru (pokud nejsou formální součástí norem upravujících celé pracovní hodnocení) a s navrhovaným průběhem (programem) hodnotícího rozhovoru, vyslechnu jeho názor či připomínky,
- v rámci celého průběhu hodnotícího rozhovoru se budu (snažit) pohybovat výhradně v rovině věcné, faktické, nenechám se unést do roviny osobní, totéž však budu vyžadovat po hodnoceném,
- rozhovor nezačnu kritikou, v průběhu rozhovoru se budu snažit zejména chválit a společně nalézat cesty k odstranění případných nedostatků u hodnoceného pracovníka,
- budu povzbuzovat hodnoceného k zapojení do rozhovoru, nebudu vést vlastní monolog („diplomatickými“ prostředky však nepřipustím ani monolog ze strany hodnoceného), dám hodnocenému možnost, aby mne v případě nesouhlasu nebo nepochopení přerušil, zeptal se, argumentoval proti mnou deklarováným informacím a v rámci rovnoprávného postavení obou účastníků hodnotícího rozhovoru si obdobné „vstupy“ do informací sdělovaných hodnoceným dovolím také, dám však hodnocenému dostatek prostoru pro vyjádření vlastních představ, názorů, stanovisek a námětů,
- na návrhy, doporučení a nesouhlas ze strany hodnoceného se budu snažit nereagovat ihned (nebudu dělat ukvapené závěry), v rámci provádění hodnotícího rozhovoru se pokusím promyslet je a vrátit se k nim,

- do rozhovoru z mé strany vložím pochvalu, konstruktivní kritiku, návrhy úkolů pro hodnoceného na další hodnocené období, vyzdvihnu mimořádné události v kladném slova smyslu za celé uplynulé hodnocené období (pokud byly ze strany hodnoceného „spáchány“ i mimořádné události v negativním slova smyslu, pokusím se k nim v rámci hodnotícího rozhovoru nevracet, případně je zmíním jen krátce, protože byly s hodnoceným projednány bezprostředně po jejich vzniku),
- zejména při kritice hodnoceného z mé strany se pokusím vžít do jeho role s tím vědomím, že téměř žádný člověk se necítí nejlépe, je-li kritizován,
- v rámci hodnotícího rozhovoru zdůrazním mnou dlouhodobě v praxi prosazovaný názor, že preferuji různé formy ocenění nadprůměrných zaměstnanců před jakýmkoli formami postihu zaměstnanců podprůměrných, neboť jsem toho názoru, že toto je správná a vlastními zkušenostmi ověřená stimulace podřízených pracovníků,
- v rámci hodnotícího rozhovoru se pokusím vyvarovat chyb, nepřesností a omylů, které mohou vznikat v rámci vnímání a následném hodnocení druhé osoby (efekt pořadí, projekce, stereotypizace, efekt známosti, haló-efekt, černobílé vidění apod.),
- pokusím se s hodnoceným dopracovat ke konsenzu týkajícímu se hodnocení jeho silných i slabých stránek a stanovení úkolů pro rozvoj kompetencí hodnoceného v následujícím hodnoceném období.

C. Činnost po ukončení hodnotícího rozhovoru

- vypracuji celkový závěr pracovního hodnocení, včetně stanovení úkolů pro další profesní rozvoj zaměstnance,
- seznámím hodnoceného s celkovým závěrem pracovního hodnocení (případně mu předám kopii závěru pracovního hodnocení obsahující i stanovené úkoly, pokud je tento postup v souladu s podnikovými normami upravujícími pracovní hodnocení),
- dám hodnocenému možnost se k závěru pracovního hodnocení (a stanoveným úkolům) vyjádřit (i písemně),

- poučím hodnoceného zaměstnance o možnosti odvolat se proti závěru pracovního hodnocení, případně uloženým úkolům, u příslušného subjektu organizace (vyšší nadřízený pracovník, odbory, poradní komise ředitele firmy apod. - je zřejmé z norem upravujících pracovní hodnocení ve firmě).

Na závěr tohoto tématu bych si opět dovolil něco málo z teorie. *Pravidelná a formalizovaná hodnocení pracovního výkonu probíhají nejčastěji na roční nebo pololetní bázi, neformální zpětnou vazbu týkající se jejich výkonu by však manažer měl svým zaměstnancům poskytovat, dokud je chování zaměstnance ještě v živé paměti. Nejlepší pravidelné hodnocení výkonu je takové, které obsahuje co nejmenší množství překvapení. Toho dosáhneme, poskytneme-li zaměstnancům zpětnou vazbu průběžně - kdykoli je třeba jejich činnost podpořit či korigovat.*⁶² Z citovaného textu vyplývá, a myslím, že to mohu ze své praxe vedoucího pracovníka, který má v rámci Policie ČR dlouholeté zkušenosti s prováděním služebních i průběžných hodnocení policistů, potvrdit, že pracuje-li manažer na své pozici s podřízenými pracovníky každodenně, pak skutečně v rámci provádění hodnotících pohovorů nemůže dojít k nepředvídatelným situacím, které by neočekával jak hodnotitel, tak i hodnocený.

3.4 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejdůležitějších oblastí z činností a aktivit, které lze pod pojem řízení lidských zdrojů přiřadit. Jsem přesvědčen, že odměňování pracovníků by mělo být přímo úměrné výsledkům jejich pracovního hodnocení, kterému jsem se věnoval v předchozí podkapitole. Pokud je, s přihlédnutím k ekonomické situaci organizace, odměňování pracovníků nezávislé na výsledcích jejich pracovního hodnocení (mám na mysli objektivní hodnocení, pro které je východiskem posuzování výkonu pracovníka), pak si dovoluji tvrdit, že v takovém případě je provádění pracovních hodnocení zaměstnanců ze strany manažerů zcela zbytečné. *Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejímž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro*

⁶² URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. s. 138 - 139

*organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování, jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.*⁶³

Dle mého názoru má odměna (ať již hmotná, tak i nehmotná - viz níže) dva základní významy, dvě základní dimenze, a to jak pro organizaci, tak i pro konkrétního zaměstnance. První význam odměny vidím v tom, že jde o „ocenění“ přínosu konkrétního zaměstnance pro firmu, tedy ocenění jeho podílu na plnění cílů a úkolů organizací stanovených. Tento význam odměny bych si dovolil přirovnat ke splacení pomyslného dluhu organizace vůči zaměstnanci. V rámci této dimenze vidím odměnu jako „poděkování“ zaměstnanci za to, co „bylo“. Druhý význam, druhou dimenzi odměny vidím v její stimulační hodnotě. Pomocí odměny jako jedné z forem stimulačních prostředků (viz podkapitola 3.2 - Motivace pracovníků) lze účinně působit na ovlivňování motivace pracovníků k dosahování optimálních pracovních výsledků i v budoucnu. Tento význam odměny bych si dovolil přirovnat k pomyslné půjčce pracovníkovi ze strany organizace. V rámci této dimenze vidím odměnu jako „předplacení“ si zaměstnance za to, co „bude“. *I když se na výši odměn pro pracovníka mohou v konkrétní firmě podílet i jiná hlediska než jen jeho výkon (může jít o typ zastávané funkce, délku zaměstnání u firmy, věkovou hranici, určitý zdravotní stav, pozici v odborném světě apod.), v zásadě se doporučuje dodržovat odměňování podle reálně dosažených výsledků („payment by results“, PBR).*⁶⁴

Odměny, tedy finální produkt aktivit na úseku odměňování, se využívají v různých formách a v praxi se lze více či méně setkat s kombinacemi níže uvedených forem. Může se jednat o:

- hmotné odměny a výhody („vnější“ odměny), kam řadíme:

- *přímé finanční odměny (základní mzdy a platy, prémie, odměny, příplatky za přesčasy, podíly na zisku),*
- *nepřímé finanční odměny a výhody (příplatky na pojištění, příplatky na dovolenou a některé mimopracovní činnosti, příplatky za použití soukromého*

⁶³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Praha: GRADA, 2007. s. 515

⁶⁴ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management – Teorie a praxe v informační společnosti*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 1999. s. 154

automobilu, poskytnutí firemního automobilu i pro soukromé jízdy zaměstnance, snížené ceny či sazby za činnosti a výrobky prodávané firmou),

- *nepřímé odměny a výhody v nefinančním vyjádření (zvláštní ustanovení v pracovní smlouvě ohledně podmínek zaměstnání i nároků, prestižní název funkce, prvotřídní vybavení pracoviště, výhodné stravování, možnost přednostního parkování soukromého automobilu),*⁶⁵

- *nehmotné odměny a výhody („vnitřní“ odměny), které nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod.*⁶⁶

3.5 Uvolňování pracovníků

Uvolňování pracovníků se může dít z různých důvodů, může k němu docházet na základě rozhodnutí pracovníka, případně na základě rozhodnutí organizace. Pokud pominu v obecné rovině případ úmrtí pracovníka, který po právní stránce znamená také ukončení pracovně právních vztahů mezi organizací a zaměstnancem, pak se domnívám, že důvody uvolňování pracovníků mohou být specifikovány níže uvedeným výčtem situací:

- uvolňování z rozhodnutí zaměstnance, které přichází v úvahu v případech, kdy zaměstnanec chce z jakýchkoli důvodů ze zaměstnání odejít (může se jednat o nástup do jiného zaměstnání, rodinné či osobní důvody apod.),
- uvolňování z rozhodnutí organizace může nastat při nutnosti snižování počtu zaměstnanců z jakéhokoli důvodu, při hrubém porušení pracovní smlouvy či podstatném porušení pracovních povinností ze strany zaměstnance, při vzniku situace, kdy zaměstnanec přestane vyhovovat požadavkům kladeným na výkon

⁶⁵ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management – Teorie a praxe v informační společnosti*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 1999. s. 153

⁶⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 283

zaměstnání (fyzické předpoklady, psychická odolnost) a není možno jej umístit v organizaci na jiné místo apod.,

- specifickým případem uvolňování je, dle mého názoru, odchod zaměstnance do penze - penzionování pracovníků (např. u Police ČR je problematika penzionování policistů řešena tak, že *služební poměr příslušníka policie obligatorně skončí dnem 31. prosince kalendářního roku, v němž příslušník dovršil věku 65 let* ⁶⁷).

Závěrem této podkapitoly bych se chtěl ještě krátce dotknout pojmu outplacement. Nedávno jsem se u jednoho ze svých kolegů setkal s názorem, že pojem outplacement vyjadřuje situaci, kdy firma poskytuje určitý rozsah placeného volna (za účelem hledání nového zaměstnání) svému zaměstnanci, který se rozhodl z firmy odejít. Ve skutečnosti *pojem outplacement vyjadřuje pomoc ze strany firmy poskytovanou nadbytečnému zaměstnanci při hledání náhradního (jiného) zaměstnání,* ⁶⁸ kdy formy této pomoci mohou být různé (myslím si, že v širším významu by se mohlo jednat i o poskytování určitého volna „nadbytečným“ zaměstnancům k hledání nového zaměstnání, zpravidla však jde o pomoc poradenskou, konzultační, organizační, případně psychologickou).

⁶⁷ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, § 41 písm. d)

⁶⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Praha: GRADA, 2007. s. 406

4. PRAKTICKÁ ČÁST - PRŮZKUM

Průzkum, kterým se budu podrobněji zabývat v následujících pasážích této diplomové práce, je zaměřen na zjištění, zpracování a interpretaci názorů příslušníků Policie České republiky na oblast řízení lidských zdrojů u policie. I když jsem si vědom toho, že pod pojem řízení lidských zdrojů lze podřadit celou řadu vzájemně provázaných a podmíněných činností, v průzkumu se chci zaměřit zejména na názory respondentů na oblast hodnocení policistů (jedná se o služební interní hodnocení práce policistů ze strany nadřízených, nikoli hodnocení práce policie ze strany veřejnosti), oblast kariérního růstu policistů, oblast odměňování a oblast pracovních podmínek policistů. Okrajově se dotknu i dalších témat, které lze s fenoménem řízení lidských zdrojů spojit (pracovní spokojenost, důvody pro ukončení služebního poměru příslušníka P ČR). Patrně mylně jsem se pokusil do prováděného průzkumu zaměřeného na názory zařadit i několik otázek mapujících znalosti policistů z oblasti etiky policejní práce a firemní identity. K této své chybě a zejména svému vlastnímu rozhodnutí nezveřejnit dílčí výsledky průzkumu k těmto tématům se podrobněji vyjadřuji v podkapitole 4.3 - Dotazníkové šetření.

Proč jsem si vybral právě toto téma pro můj průzkum? Jsem policistou od roku 1987. U policie jsem prošel při mém kariérním postupu pozicemi řadového policisty v rámci uniformované policie, od roku 1992 kontinuálně pracuji u kriminální policie, kde jsem začínal od místa řadového kriminalisty, v roce 2000 jsem začal zastávat vedoucí místo v nižším managementu policie (vedoucí oddělení), od roku 2008 působím na pozici středního managementu (vedoucí odboru) s více než padesáti podřízenými policisty. Nechci provádět pouze „průzkum pro průzkum“, tedy pouze splnit jeden z požadavků kladených na obsah diplomové práce. Výsledky průzkumu budou pro mne (a pevně věřím, že nejen pro mne) nejen důvodem k zamyšlení, ale snad i impulsem k možným změnám v rámci praktických činností mnou vykonávaných, které do oblasti řízení lidských zdrojů nepochybně patří.

V předchozím textu jsem se zabýval i výjimečným postavením, které mají lidé – pracovníci - lidské zdroje, mezi ostatními zdroji potřebnými pro bezproblémové fungování každé organizace. Těmito dalšími zdroji jsou jak zdroje informační, tak zdroje finanční a zdroje materiální, kdy dva poslední uvedené zdroje jsou dle mého

názoru vzájemně podmíněné a propojené. Také Policie České republiky, která je jednou z největších „firem“ v našem státě, ke své činnosti všechny popsane zdroje potřebuje. Jaká je však dnešní situace spojená s těmito jednotlivými zdroji. Globální ekonomická krize dopadla, zcela logicky, i na ekonomické zabezpečení činnosti P ČR. Lze říci, že v resortu Ministerstva vnitra, kam Policie ČR spadá, podobně jako i v jiných resortech, se hledají možnosti finančních úspor, hovoří se o propouštění určitého množství zaměstnanců, existují návrhy na snižování platů, mluví se o uměle udržovaných podstavech policistů. Situace v oblasti finančních zdrojů je propojena, podobně jako spojené nádoby, se situací na úseku zdrojů materiálních. Samostatnou kapitolou by mohly být zdroje informační (např. k 1. 1. 2010 vstoupil v účinnost zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, který podstatnou měrou mění práci Policie ČR, pachatelé trestné činnosti využívají stále sofistikovanější způsoby páchaní trestných činů a stále dokonalejší metody, jak se vyhnout odhalení těchto trestných činů), které se také kontinuálně vyvíjí. Mění-li se všechny ostatní zdroje potřebné pro činnost policie, a já si nejsem jistý, že jde pouze o změny k lepšímu, je třeba, aby na tyto trendy Policie ČR adekvátně reagovala. Může to však policie dokázat? Nemůže! Policie jako organizace, jako firma to sama nedokáže, dokážou to však pracovníci firmy - příslušníci Policie České republiky - lidské zdroje! Pokud výsledky mnou provedeného průzkum (včetně jeho zpracování a interpretace) budou alespoň z části využitelné v praxi:

- při mé vlastní každodenní činnosti při vedení, hodnocení, odměňování podřízených a jejich motivaci, při ovlivňování změn v pracovních podmínkách policistů,
- při připomínkování návrhů interních aktů řízení vydávaných v rámci Policie ČR jako celku, v rámci Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje, v rámci Ministerstva vnitra ČR, které se týkají jak vzdělávání policistů, tak i některých oblastí řízení lidských zdrojů,
- při osobních jednáních se zástupci Vyšší policejní školy MV v Brně (kde občas působím ve funkci předsedy zkušební komise při závěrečných zkouškách nových policistů),

pak budu spokojen. Nedělám si však ambice, že by mnou provedený průzkum převratně ovlivnil úroveň řízení lidských zdrojů u Policie ČR.

V rámci přípravné fáze průzkumného šetření jsem nestudoval pouze teoretické informace k vlastnímu průzkumu, ale snažil jsem se seznámit i s dostupnými průzkumy spokojenosti policistů, které byly v rámci P ČR provedeny k problematice řízení lidských zdrojů. Učinil jsem tak proto, abych se vyhnul opakování v minulosti již několikrát provedených průzkumů a při formulaci otázek dotazníku nekladl identické otázky.

K tomu, proč jsem si zvolil toto téma pro provádění průzkumu, si neodpustím ještě několik poznámek. Jsem toho názoru, že zákazníci „naší“ firmy - Policie ČR - až tolik nezajímá, jaké má policie symboly, v jakých typech služebních vozidel policisté jezdí, jakou barvu má uniforma, jaká část státního rozpočtu byla policii přidělena. Pro zákazníky - ať již jde o občany, státní zastupitelství, soudy, orgány samosprávy a jiné státní orgány či státní i nevládní instituce - je dle mého názoru podstatné, jak policie plní své úkoly, tedy jak kvalitní práci P ČR odvádí. Požadovaný výkon ve standardní kvalitě však neposkytne firma, neposkytne policejní ředitelství, ale jen a pouze jednotliví zaměstnanci firmy, tedy policisté. Policisté s patřičným vzděláním, které si mohou rozšiřovat, s potřebným vybavením, policisté objektivně hodnotí, odměňují, motivují, policisté pracující v dobrém pracovním prostředí (ať již z hlediska materiálního vybavení, tak i z hlediska vztahů na pracovišti), policisté ztotožňující se s vizí celé P ČR. Policisté s reálnou možností kariérního růstu, policisté schopní komunikovat, odolní proti fyzické a psychické zátěži, policisté jednající v souladu s etickým kodexem P ČR.

4.1 Vyslovení zkoumaných problémů, stanovení cíle průzkumu a hypotéz

Zkoumané problémy, kterými se v prováděném průzkumu zabývám, jsou spojeny s názory (ovlivněnými zkušenostmi, očekáváním, ideály) dvou skupin policistů, Tyto dvě skupiny policistů se nacházejí v pomyslných krajních bodech úsečky znázorňující dobu trvání služebního poměru. Myslím si, že by bylo velice zajímavé vědět, jak se vyvíjí s rostoucími zkušenostmi postupně získávanými s přibývajícimi

„odslouženými“ roky ve služebním poměru policistů jejich názory na oblast řízení lidských zdrojů u policie. Myslím si, že „vstupní“ názory policejních „nováčků“ na oblast řízení lidských zdrojů u policie jsou nereálně optimistické a souvisejí s čímkoli jiným než s jejich zkušenostmi z této oblasti. Je konfrontace patrně v mnohém nereálných očekávání a představ nových policistů s praxí důvodem pro to, aby uvažovali o odchodu od policie? Existuje způsob, jak lépe mladé policisty na střet ideálů a očekávání s praxí připravit a tím předejít jejich rozčarování, deziluzi a případnému odchodu od policie? Lze nějakým způsobem zabránit zmaření nemalých investic (a tím nemám na mysli pouze finanční investice do přípravy, výcviku a vzdělávání) vložených do některých mladých policistů, kteří relativně brzy po přijetí do služebního poměru od policie odcházejí? Kdyby se mi v rámci průzkumu, resp. uplatnění jeho výsledků do praxe, podařilo přesvědčit pouze jediného mladého policisty, který uvažuje o odchodu od policie, aby u naší „firmy“ zůstal, pak bych byl spokojen.

Myslím si, že zkoumané problémy úzce souvisí s níže uvedenými okruhy, které jsou propojeny s problematikou řízení lidských zdrojů u Policie České republiky.

Image Policie ČR

Poměrně často jsou prováděny výzkumy veřejného mínění. Poměrně často P ČR obsazuje nelichotivé příčky na žebříčcích důvěry a oblíbenosti. Velice často se v masmédiích dovídáme o profesních pochybeních policistů, o tom, že berou úplatky, o tom, že páchají trestnou činností. Časté jsou zprávy o nelegálních vztazích policistů s podsvětím. Méně často a téměř vždy v mnohem menším rozsahu se v masmédiích dovídáme o některých úspěších policie. V empirické části své diplomové práce se nechci zabývat objektivitou některých sdělovacích prostředků ve vztahu k Policii ČR, nechci ani spekulovat o manipulativní funkci masmédií ve vztahu k P ČR. Chci pouze vyjádřit svůj názor, že čím méně pochybení na straně policistů při výkonu služby nastane, tím vyšší bude důvěra veřejnosti v policii. Jak však tato pochybení policistů odstranit, resp. zredukovat? Domnívám se, že tento úkol může zajistit pouze kvalitní, profesionální a koncepční řízení lidských zdrojů u Policie České Republiky, proto se této problematice ve své práci věnuji.

Početní stavy Policie ČR a odchody ze služebního poměru

Další problematický okruh, kterého se rovněž v prováděném průzkumu dotknu, spatřuji v nenaplněných plánovaných početních stavech policistů a dle mého názoru v poměrně velké fluktuaci policistů. K této problematice uvedu několik statistických čísel, jež jsou k dispozici na intranetových stránkách⁶⁹ Oddělení personálního plánování a analýz Odboru strategického personálního řízení Ředitelství po řízení lidských zdrojů Policejního Prezidia České republiky. Jedná se o početní stavy k 1. 1. 2010, tyto informace uvádím v Tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 - početní stavy policistů v ČR a v rámci Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje

	Policie ČR - celek	Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje
Plánovaný stav policistů	47 202	3 775
Skutečný stav policistů	43 272	3 687
Podstav	3 930	88

Z téhož informačního zdroje jsem zjistil i statistická data týkající se skončení služebního poměru policistů. Za období od 2. 1. 2009 do 1. 1. 2010 byl v rámci policie jako celku služební poměr příslušníka Policie ČR ukončen u 1950 osob, z nichž v následující Tabulce č. 2 jsou tito policisté roztríděni do kategorií fyzického věku odcházejících policistů (s uvedením procentuálního zastoupení jednotlivých věkových kategorií na celkovém „čísle“ odchodů).

⁶⁹ <<http://ppportal.pcr.cz/oppv/stavy.htm>> dostupné na Intranetu Policie ČR dne 1. 2. 2010

Tabulka č. 2 - rozdělení odcházejících policistů dle věkových kategorií (celá Policie ČR)

Věkové kategorie odcházejících policistů (v letech)	Počet odcházejících policistů patřících do věkové kategorie	Procent z celku (tj. z 1950)
19 - 29	283	14,51 %
30 - 39	607	31,13 %
40 - 49	375	19,23 %
50 - 59	526	26,98 %
60 a více	159	8,15 %

Výsledek průzkumu k reformě Policie České republiky

V rámci svého průzkumu se snažím zjistit i názory respondentů na oblast kariérního růstu policistů (např. na rovnost podmínek), zajímají mne i názory policistů na projekt P-1000 (modernizace policejních služeb v rámci probíhající reformy policie). Názory policistů na dopad celé Reformy Policie ČR⁷⁰ zjišťoval Průzkum k reformě Policie České republiky⁷¹, který realizovalo Oddělení strategického plánování a řízení kvality Policejního prezidia České republiky v období od 25. 6. 2009 do 2. 7. 2009 formou elektronického dotazníku. Cílem bylo zjistit názory a osobní zkušenosti s fungováním policie v nových podmínkách probíhající reformy. Elektronický dotazník obsahoval pouze 6 otázek, je však pravdou, že individuální kód pro elektronický přístup k vyplnění dotazníku byl distribuován všem příslušníkům Policie ČR. Celkový výsledek tohoto průzkumu k reformě policie byl však překvapující, neboť pouze 22,8 % respondentů vnímalo reformu kladně, 35,1 % respondentů neposuzovalo reformu policie ani kladně, ani záporně. Celkem 42,1 % respondentů však reformu a její dopad na vlastní práci posuzovalo negativně.

⁷⁰ <http://ppportal.pcr.cz/kancelar/data/reforma_policie.pdf> dostupné na Intranetu Policie ČR dne 26. 1. 2010

⁷¹ <http://portal.pcr.cz/kp_nastenka/> dostupné na Intranetu Policie ČR dne 26. 1. 2010

Cíl průzkumu

Cílem empirické části mé práce je shromáždění, zpracování, interpretace (dále samozřejmě navazující praktické využití výsledků) dat zjištěných při kvantitativně orientovaném aplikovaném průzkumu. Zaměřuji se na zjištění názorů (ideálů, očekávání) policejních „nováčků“ - posluchačů Vyšší policejní školy Ministerstva vnitra v Brně zařazených do kurzů základní odborné přípravy a názorů (zkušeností) policejních „seniorů“ - policistů zařazených v rámci Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje, kteří od policie na vlastní žádost po více než dvaceti letech trvání služebního poměru odcházejí, kdy průzkum bude zaměřen do oblastí úrovně řízení lidských zdrojů u P ČR. Provedu rovněž komparaci výsledků průzkumu u obou uvedených skupin respondentů. Toto porovnání názorů dvou „protipólů“ policistů dle délky služebního poměru považuji za velice zajímavé, a to ze dvou základních důvodů:

- mnohdy přehnaně idealistické, nereálné a naivní představy policejních „nováčků“ na nástupních policejních školách o policejní práci v praxi, o jejich budoucím odměňování, o neomezených možnostech jejich kariérního postupu apod., lze ještě v této počáteční fázi jejich služebního poměru zdravě ovlivnit a eliminovat, a tím zabránit poměrně velké fluktuaci policistů v prvních pěti letech trvání jejich služebního poměru,

- názory na jednotlivé fáze řízení lidských zdrojů ovlivněné dlouholetými zkušenostmi policejních „seniorů“, kteří podali žádost o propuštění ze služebního poměru, budou mít vysokou míru validity, a to díky absenci jakékoli obavy z možných následků. Tuto zpětnou vazbu lze využít v praxi nejen při personálním řízení stávajících pracovníků (do této části průzkumu nebudou zahrnuti policisté, kteří byli ze služebního poměru propuštěni pro porušení svých povinností apod.).

Stanovené hypotézy

A) Předpokládám, že minimálně 70 % policejních „nováčků“ (studentů základní odborné přípravy na Vyšší policejní škole MV v Brně) má nereálně optimistické až naivní názory (představy, očekávání) na řízení lidských zdrojů u P ČR, zejména na adekvátní možnosti jejich kariérního postupu, na jejich budoucí odměňování, hodnocení a na jejich pracovní podmínky.

B) Předpokládám, že minimálně 70 % policejních „seniorů“ (policistů zařazených v rámci Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje, kteří si podali žádost o propuštění ze služebního poměru po více než 20 - ti letech služby) má převážně negativní názory (zkušenosti) na řízení lidských zdrojů u P ČR, zejména na možnosti jejich kariérního postupu, jejich odměňování, hodnocení a na jejich pracovní podmínky.

4.2 Metoda průzkumu

V rámci průzkumu pracuji s nezávislou proměnnou - délka trvání služebního poměru policisty, kdy tato proměnná je dle mého názoru příčinou změny závislé proměnné - názory na oblast řízení lidských zdrojů u P ČR. Intervenující proměnnou jsou samozřejmě vnitřní dispozice jednotlivých respondentů, jejich praktické zkušenosti korespondující s přibývajícími lety trvání služebního poměru. Intervenující proměnnou jsou však také vnější podmínky pro činnost policie, může to být globální ekonomická krize, míra nezaměstnanosti v České republice a s ní kontrastující určitá jistota v sociálním postavení policistů. Vzhledem k předpokládanému vztahu shora definované nezávislé a závislé proměnné jsem musel vyřešit otázku, která má celkem jasnou odpověď. Pokud nezávislou proměnnou je délka trvání služebního poměru, nebylo by vhodnější provést dlouhodobý, longitudinální průzkum téže skupiny (nyní) mladých policistů, a postupem času u téže skupiny respondentů sledovat změny v závislé proměnné, tedy změny v jejich názorech na oblast řízení lidských zdrojů? *Longitudinální (dlouhodobý) výzkum se soustředí na zkoumání jednoho výzkumného vzorku a zkoumaná proměnná je v průběhu času opakovaně měřena u každého člena této skupiny.*⁷² Je logické, že v rámci průzkumu, který je součástí diplomové práce, jsem se k provádění longitudinálního typu výzkumu nepřiklonil, tyto ambice nemám a domnívám se, že tento typ výzkumu by nekorespondoval s délkou mého studia. Pro svůj průzkum jsem tedy zvolil **typ výzkumu krátkodobého, průřezového - transverzálního**, který může sloužit jako „náhradní“ metoda k výzkumu longitudinálnímu. *Transverzální výzkum užívá ke zmapování změn určité proměnné vzhledem k věku více paralelních věkových skupin. U jednotlivých věkových skupin jsou*

⁷² DOŇKOVÁ, O. *Aplikovaná psychometrika*. Brno: IMS, 2009. s. 72

změřeny hladiny dané proměnné. Velkou výhodou tohoto typu výzkumu je jeho časová ekonomičnost, neboť během poměrně krátké doby získáme data týkající se širokého věkového rozsahu.⁷³

Při volbě metody pro vlastní průzkum jsem volil mezi využitím metod kvalitativních a metod kvantitativních. Mezi nejpodstatnější znaky metod kvantitativních patří:

- získávaná data mají numerickou povahu,
- přesné popisy metodických postupů při použití metod,
- deskripce izolovaných faktorů,
- statistická sumarizace výsledků a možnost využití statistických metod.

Mezi nejpodstatnější znaky metod kvalitativních patří:

- údaje mají povahu slov, obrázků apod.,
- základem je osobní kontakt výzkumníka s respondenty a účast ve zkoumané situaci,
- orientace na jedinečnost případu,
- hledání širšího společenského, historického a dobového kontextu.⁷⁴

Po zralé úvaze jsem se pro provedení průzkumu **přiklonil k metodě kvantitativní**, a to zejména kvůli možnosti oslovit relativně velké množství respondentů, a dále v souvislosti s možností využití statistických, matematických a logických metod zpracování zjištěných dat. Zvolení kvantitativní metody je pro mne do jisté míry i výzvou a otázkou, zda je možno provést a využít kvalitní kvantitativní průzkum v oblasti názorů na problematiku řízení lidských zdrojů.

Metody empirického výzkumu se většinou člení do čtyř základních kategorií, které odpovídají zdrojům informací:

⁷³ DOŇKOVÁ, O. *Aplikovaná psychometrika*. Brno: IMS, 2009. s. 71

⁷⁴ KRAUS, B. *Sociální pedagogika II*. Brno: IMS, 2007. s. 11

- *dotazování - nejběžnější a nejčastěji využívaná metoda je založená na výpovědích lidí - dotázaných, nebo jinak také respondentů,*
- *pozorování - zachycuje především chování lidí v nejrůznějších situacích, reakce lidí na měnící se podněty, interakce člověka s druhými lidmi i s předmětným prostředím,*
- *experiment - v něm výzkumník mnoha různými způsoby vstupuje aktivně do mnoha zkoumaných skutečností,*
- *analýza věcných skutečností - zahrnuje jak skutečnosti, které vznikly spontánně, tak ty, které byly zadány jako úkol.⁷⁵*

Všechny shora uvedené kategorie se užívají jak při výzkumech kvantitativních, tak i kvalitativních. Z těchto čtyř základních kategorií - metod zjišťování dat, jsem si **zvolil metodu dotazování**, která se řadí k metodám subjektivním, neboť respondent je schopen subjektivně ovlivnit výsledek výzkumu. I metoda dotazování, která se řadí mezi metody explorační (*metody sloužící k získávání ústních i písemných výpovědí nebo výtvorů zkoumaných osob⁷⁶*) se v kvantitativních výzkumech užívá v několika podobách, může jít o:

- *standardizovaný individuální rozhovor,*
- *dotazování na ulici,*
- *písemné dotazování,*
- *telefonické a elektronické dotazování,*
- *speciální škálovací postupy.⁷⁷*

Pokud jde o konkrétní podobu dotazování, pro potřeby mnou prováděného průzkumu názorů **jsem vybral metodu (techniku) dotazníku**, tedy písemné formy dotazování (vzhledem k tomu, že jde o písemnou formu dotazování, je zřejmé, že jde o dotazování standardizované), a to při plném vědomí si výhod:

- **finančně nenáročná metoda,**

⁷⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 725

⁷⁶ VÍZDAL, F. *Základy psychologie I*. Brno: IMS, 2003. s. 7

⁷⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 731

- nedochází přímému styku mezi výzkumníkem a respondentem, takže je vyloučeno ovlivňování respondenta ze strany tazatele,
- respondent si sám určí konkrétní dobu pro vyplnění dotazníku,
- větší anonymita respondenta a z toho plynoucí větší pravděpodobnost pravdivých odpovědí,
- možnost oslovení relativně velkého množství respondentů,

i nevýhod:

- nižší návratnost,
- možnost rozmyšlení si odpovědí,
- relativní časová náročnost přípravy kvalitního dotazníku,
- neexistuje kontrola toho, kdo skutečně dotazník vyplnil,
- nejsou pod kontrolou podmínky, za kterých byl dotazník vyplněn,
- nejasnost položené otázky a nemožnost tento problém odstranit v rámci komunikace mezi tazatelem a respondentem,

této metody získávání dat.

Základním stavebním kamenem dotazníku jsou otázky, které lze členit z různých hledisek. Chtěl bych uvést a popsat pouze typy otázek, které jsem v mnou připraveném dotazníku použil:

- otázky směřující ke zjištění tvrdých dat (pohlaví, nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání, rok nástupu k policii, zastávání vedoucí funkce u policie v minulosti),
- otázky směřující ke zjištění měkkých dat (názory respondentů na oblasti řízení lidských zdrojů),
- uzavřené otázky (respondent vybírá z předem daných odpovědí),
- polootevřené otázky (respondent vybírá z předem daných odpovědí, a pokud z nich nevybere, může uvést vlastní obsah odpovědi),

- škálové otázky (konkrétně jsem použil období *Likertovy škály sumovaných odhadů, kdy respondent označuje na pětibodové stupnici vyjadřující v krajních polohách souhlas či nesouhlas s položkou*⁷⁸).

Při formulaci otázek a tvorbě dotazníku jsem se snažil dodržovat teoretické zásady pro tyto činnosti, a to včetně postupné korekce a dílčích změn dotazníku, ke kterým jsem musel přistoupit po provedení ověřovacího „předvýzkumu“ na malém vzorku respondentů (vzorek - 8 respondentů, ověřování jsem provedl opakovaně v průběhu září 2009, jednalo se o policisty, kteří se následně nestali respondenty při provádění „hlavního“ průzkumu). Zásady pro formulaci otázek a tvorbu dotazníku jsou:

- *otázky musí být formulovány jednoduše, jasně, srozumitelně,*
- *otázky nesmějí být sugestivní,*
- *formulace otázky nesmí umožňovat několikery výklad,*
- *musí se umožnit hodnocení vždy na plné stupnici,*
- *otázky nesmí být příliš dlouhé,*
- *u uzavřených otázek mají mít variant odpovědí stejnou úroveň obecnosti a také přibližně stejnou délku,*
- *problém, ke kterému otázka směřuje, musí být v otázce přesně časově a místně vymezen,*
- *na minulé děje je možné se ptát jen s ohledem na význam, jaký mají pro člověka,*
- *všechny neznámé nebo nejasné skutečnosti je nutné v otázce přesně vysvětlit,*
- *u každé otázky musí mít respondent pocit, že je důležitá vzhledem k tématu šetření,*
- *všechny otázky musí být sociálně přijatelné,*
- *je nutné se vyvarovat toho, aby měl respondent pocit, že je zkoušen.*⁷⁹

Pokud jde o postup, kterým jsem respondenty pro prováděný průzkum vybíral, pak musím uvést, že se jednalo jednoznačně o výběr účelový, neboť jsem se soustředil na dvě rozdílné skupiny respondentů, jejichž členové museli splňovat určité, předem

⁷⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 761

⁷⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 730

definované ukazatele Zkoumaný vzorek policejních „nováčků“ (studentů základní odborné přípravy nástupních policejních škol) je tvořen náhodně vybranými studenty Vyšší policejní školy MV v Brně v počtu 60 policistů. Zkoumaný vzorek policejních „seniorů“ (policistů, kteří si podali žádost o propuštění ze služebního poměru po více než 20 - ti letech služby) je tvořen záměrně (nahodilost výběru byla omezena podmínkou podání žádosti o propuštění ze služebního poměru a relativně nevelkým počtem těchto podaných žádostí) vybranými policisty Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje v počtu 80 policistů.

Pokud jde o metody zpracování dat získaných při provádění průzkumu, tak uvádím, že získaná data jsem zpracovával pomocí programového vybavení Microsoft Office - Excel 2007, a to za využití matematických a statistických funkcí a operací, které tento software nabízí. Další metodou, kterou jsem pro zpracování získaných dat použil, je metoda vzájemného porovnání - komparace dílčích výsledků u obou skupin respondentů, tedy u policejních „nováčků“ i policejních „seniorů“.

Ke grafickému zpracování výsledků dotazníkového průzkumu jsem využil programového vybavení Microsoft Office - Word 2007, který nabízí možnosti využívání tabulek a grafů. Z nabízených typů grafů jsem ve své práci využil grafy sloupcové (u komparace výsledků obou rozdílných skupin respondentů) a grafy výsečové.

Stanovení normy

V rámci zpracování dat získaných pomocí provedeného průzkumu jsem byl nucen řešit problém týkající se stanovení normy. V dotazníku pracuji, jak jsem již uvedl, i se škálovými otázkami - položkami. Základ dotazníku je tvořen 40 - ti škálovými otázkami, které jsou vždy seskupeny do „baterií“ po 10 - ti otázkách, a tyto čtyři „baterie“ otázek korespondují se snahou zjistit názory respondentů na čtyři oblasti řízení lidských zdrojů u Policie ČR, a to oblast hodnocení policistů, oblast kariérního růstu policistů, oblast odměňování a oblast pracovních podmínek policistů. Ve stanovených hypotézách operuji se slovními spojeními typu:

- nereálně optimistické až naivní názory (představy, očekávání),

- převážně negativní názory (zkušenosti),

Vzhledem k tomu, že jsem zvolil kvantitativní metodu průzkumu, tedy že získaná data - názory policistů - bylo nutno kvantifikovat, byl jsem nucen stanovit normu, tedy normální, běžnou, „průměrnou“ úroveň zkoumané oblasti. Normu jsem stanovil zejména proto, abych byl schopen registrovat názory z této normální oblasti vybočující, a to v obou směrech, tedy ve směru optimistickém i pesimistickém. Vzhledem k tomu, že jednotlivé škálové položky v dotazníku nerozlišuji podle závažnosti, pokládám je za stejně významné a důležité, proto jsem se rozhodl stanovit normu pásmem procent v rozmezí 33 % - 66 % získaných „bodů“ u jednotlivých odpovědí u škálových položek dotazníku. Na upřesnění uvádím, že škálové položky v dotazníku umožňovaly respondentům na pětibodové škále (absolutní souhlas, spíše souhlas, ani souhlas - ani nesouhlas, spíše nesouhlas, absolutní nesouhlas) vyjádřit svůj názor na určité konstatování. V rámci zpracování průzkumu jsem se takto vyjádřeným názorům rozhodl přidělit „bodové ohodnocení“ v rozmezí 0 - 100 bodů (absolutní souhlas - 100 bodů u mnou předestřené kladného, pozitivního konstatování, spíše souhlas - 75 bodů u mnou předestřené kladného konstatování, ani souhlas - ani nesouhlas - 50 bodů, spíše nesouhlas - 25 bodů u mnou předestřené kladného konstatování, absolutní nesouhlas - 0 bodů u mnou předestřené kladného konstatování. U mnou předestřené záporného, negativního konstatování bylo, zcela logicky, bodování odpovědí opačné.). Za normu jsem tedy stanovil pásmo v rozmezí 33 % - 66 % získaných bodů, za optimistické až naivní názory (optimistické vybočení z normy) považuji pro účely mnou prováděného průzkumu procentuální pásmo větší než 66 % získaných bodů (druhou hranicí tohoto pásma je 100 %), a za negativní - pesimistické názory (pesimistické vybočení z normy) považuji procentuální pásmo menší než 33 % získaných bodů (druhým koncovým bodem tohoto pásma je 0 %).

Myslím si, že shora uvedeným postupem, vedoucím k jasnému a nezaměnitelnému stanovení normy, jsem částečně přispěl ke splnění jednoho z požadavků, které jsou v obecné rovině na všechny explorativní metody výzkumu kladeny. Jedná se o požadavky na:

- *vědeckost metod,*
- *objektivnost metod (nezávislost na osobě tazatele, posuzovatele, zhodnocovatele),*

- *standardnost metod (požadavek, aby byla identická metoda používána u různých osob za podmínek pro všechny osoby stejných; zahrnuje i požadavek na stejné vyhodnocování výsledků u všech zkoumaných osob podle stanovených norem),*
- *spolehlivost - reliabilita metod (nakolik metoda registruje konzistentně, stabilně),*
- *platnost - validita metod (nakolik metoda měří to, co měřit má),*
- *kvantitativní a kvalitativní interpretovatelnost,*
- *úspornost.*⁸⁰

4.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření jsem prováděl na dvou relativně samostatných skupinách respondentů, a to na souboru policejních „nováčků“ - posluchačů Vyšší policejní školy Ministerstva vnitra v Brně zařazených do kurzů základní odborné přípravy a souboru policejních „seniorů“ - policistů zařazených v rámci Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje, kteří od policie na vlastní žádost po více než dvaceti letech trvání služebního poměru odcházejí (do této skupiny cíleně nebyli zařazeni ti policisté, kteří byli ze služebního poměru propuštěni pro porušení povinností, ze zdravotních důvodů, pro ztrátu způsobilosti seznamovat se s utajovanými informacemi apod.). Vzor dotazníku je uveden v **Příloze č. 2** této diplomové práce. Pro přehlednost a lepší orientaci v této části práce samostatně popíši průběh dotazníkových šetření provedených u obou skupin respondentů.

Policejní „nováčci“

Dotazníkové šetření jsem provedl v průběhu měsíců prosince 2009 a ledna 2010. Distribuci dotazníků jsem realizoval prostřednictvím pracovníků managementu Vyšší policejní školy MV v Brně, jejichž prostřednictvím jsem také vyplněné dotazníky zpět obdržel. Jediné omezení z mojí strany vůči managementu školy při předávání jednotlivých dotazníků respondentům bylo to, aby respondenti byli pouze policisté zařazení do základní odborné přípravy, tedy aby se skutečně jednalo o policejní

⁸⁰ KOHOUTEK, R. *Sociální psychologie*. Brno: IMS, 2004. s. 178 - 180

„nováčky“. Při distribuci a následném přebírání vyplněných dotazníků jsem s respondenty nebyl v osobním kontaktu. Rovněž jsem ze strany policistů patřících do této skupiny respondentů nebyl kontaktován telefonicky nebo e-mailem, i když jsem tuto možnost včetně kontaktních údajů na mne v organizačních instrukcích k vyplnění dotazníku respondentům poskytl.

Na provedení průzkumu této skupiny respondentů jsem distribuoval celkem 60 dotazníků, z nichž mi bylo následně vráceno 57 vyplněných dotazníků (vráceno mi bylo sice 58 dotazníků, avšak jeden byl nevyplněný, tedy pro další vyhodnocení nepoužitelný). Návratnost dotazníků u policejních „nováčků“ byla na úrovni 95 %. I pro mne byla takto vysoká návratnost dotazníků překvapující. Velice lákavou a trochu sebestřednou interpretací tohoto faktu by mohlo být vysvětlení, že dotazník byl tak dobře připraven a cíl průzkumu tak pečlivě respondentům vysvětlen, že 95 % z nich se chtělo na průzkumu podílet. Tato interpretace však zcela jistě neodpovídá skutečnosti. Vysokou návratnost dotazníků zcela reálně připisuji formě distribuce, určitému stupni vojenské organizovanosti policie a obdobným faktorům.

Policejní „senioři“

Dotazníkové šetření jsem provedl v rozmezí od října 2009 do ledna 2010. Je pravdou, že toto období je dvojnásobně delší než období provádění dotazníkového šetření u policejních „nováčků“. Tato skutečnost byla však objektivně ovlivněna existencí vhodných respondentů, neboť podmínkami pro zařazení policisty do průzkumu byly jak doba trvání služebního poměru minimálně 20 let, tak i podání žádosti o propuštění ze služebního poměru. Dotazník byl k respondentům distribuován několika způsoby, a to:

- prostřednictvím pracovníků Odboru personálního řízení a odměňování Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje, kteří se jako jedni z prvních dovídají o tom, že konkrétní policista podal žádost o propuštění ze služebního poměru,
- prostřednictvím vedoucích policistů Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje zařazených na různých úrovních managementu, kteří

rovněž relativně brzy disponují informacemi o podání žádosti o propuštění ze strany konkrétního policisty,

- osobně jsem předal dotazník celkem sedmi svým kolegům a podřízeným, kteří splňovali daná kritéria, i když tuto formu distribuce dotazníku jsem se snažil využívat minimálně.

Také ze strany policistů patřících do skupiny policejních „seniorů“ jsem nebyl kontaktován osobně, telefonicky nebo e-mailem, i když jsem tuto možnost včetně kontaktních údajů na mne v organizačních instrukcích k vyplnění dotazníku i respondentům z této skupiny nabídl. Pro vrácení vyplněných dotazníků využila převážně většina dotazovaných (44 respondentů) postup popsany v organizačních instrukcích, tedy doručila jej na sekretariát mého pracoviště. Minimální část respondentů mi vyplněný dotazník přinesla osobně (5 respondentů). Pouze 2 respondenti využili pro vrácení vyplněného dotazníku jinou cestu, konkrétně jej odevzdali tam, kde jej obdrželi, tedy na pracovišti Odboru personálního řízení a odměňování Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje, odkud mi byly dotazníky předány.

Na provedení průzkumu skupiny respondentů z řad policejních „seniorů“ jsem distribuoval celkem 80 dotazníků, z nichž mi bylo následně vráceno 51 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků u policejních „seniorů“ byla na úrovni 63,75 % a i tuto návratnost hodnotím pozitivně. Při zdůvodnění si této skutečnosti se neubráním dojmů, že tato poměrně vysoká návratnost byla do jisté míry ovlivněna i tím, že jsem byl určitě pro část respondentů známou osobou.

Charakteristika dotazníku

Nyní se pokusím popsat jednotlivé části dotazníku a také problémy, se kterými jsem se při provádění dotazníkového šetření (a při jeho vyhodnocování) setkal.

Otázky č. 1 - č. 3 v dotazníku byly zaměřeny na zjištění tzv. tvrdých dat, konkrétně šlo o pohlaví respondentů, rok nástupu k policii a nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání. Otázka č. 4 byla zaměřena ke zjištění toho, zda respondent chce v budoucnu být („nováčci“) nebo v minulosti byl („senioři“) u policie ve vedoucí funkci. Je tedy

zřejmé, že i u otázky č. 4 jsem zjišťoval tzv. tvrdá data, ovšem pouze u skupiny policejních „seniorů“.

Velice problematické se mi zpětně po obdržení vyplněných dotazníků jevílo zařazení otázek č. 5 - č. 8 do dotazníku. To, že jsem tyto otázky do dotazníku zařadil, považuji za svou chybu, neboť jsem špatně a nelogicky do dotazníku zjišťujícím názory zařadil otázky mapující znalosti respondentů. Konkrétně se v těchto otázkách jednalo o zjištění znalostí respondentů o „Etickém kodexu Policie ČR“ a o „Dni policie České republiky“. *Jedním z problémů spojených s humanitním výzkumem je otázka zneužití výsledků zkoumání, kdy ve společenských vědách je značně zvýšené riziko takového počinání, které může vést k manipulaci s lidmi.*⁸¹ Po provedení dotazníkového šetření jsem již nechtěl dotazník upravovat, resp. do příloh k diplomové práci vložit dotazník neautentický a upravovaný. Vzhledem k výsledkům odpovědí na tyto otázky a vlastním obavám z možného zneužití těchto výsledků, jsem se rozhodl tyto dílčí výsledky nezveřejnit.

Otázky dotazníku č. 9 a č. 10 jsou typickými otázkami polootevřenými. V otázce č. 9 se pokouším zjistit názory respondentů na faktory ovlivňující jejich pracovní spokojenost a kvalitní výkon služby. Nabízím celkem 20 faktorů, o kterých se domnívám, že pracovní spokojenost zaměstnanců ovlivňují. Respondent má za úkol z nabídnutých faktorů vybrat 5 nejdůležitějších, tyto označit čísly 1 - 5 (1 - nejdůležitější, 2 - méně důležitý, apod.), pokud by některý z důležitých faktorů ovlivňující pracovní spokojenost v mnou nabízeném výčtu chyběl, má respondent možnost jej uvést a samozřejmě také dle subjektivně vnímané důležitosti číselně označit. Obdobný způsob je použit i u otázky č. 10, kde se snažím zjistit důležitost situací, které by respondenty vedly (případně které vedly - skupina policejních „seniorů“) k podání žádosti o propuštění ze služebního poměru policisty. U této otázky nabízím celkem 14 různých situací, označování ze strany respondentů je obdobné jako u otázky č. 9, i u této otázky nechávám respondentům otevřenou možnost uvést situaci, která není obsažena v nabídnutém výčtu. Při vlastním zpracování a nalezení nejdůležitějších faktorů (u otázky č. 9) a situací (u otázky č. 10) jsem použil bodování odpovědí jednotlivých respondentů, kdy odpovědi „1“ (nejdůležitější z pěti vybraných faktorů nebo situací) jsem přidělil 5 bodů, a následně obdobným způsobem u dalších

⁸¹ KRAUS, B. *Sociální pedagogika II*. Brno: IMS, 2007. s. 7

vybraných odpovědí jsem počet přidělených bodů zmenšoval vždy o jeden, takže odpověď „5“ (nejméně důležitý z pěti faktorů nebo situací vybraných respondentem) jsem ohodnotil bodem jedním. Celkem překvapující je pro mne ta skutečnost, že žádný z respondentů obou skupin nevyužil možnosti u otázky č. 9 i u otázky č. 10 uvést svoji variantu. Velice lákavým a snadným vysvětlením je to, že mnou nabídnutý výčet odpovědí byl vyčerpávající. S tímto vysvětlením jsem se však nespokojil, a jsem přesvědčen, že tento mírně zarážející výsledek potvrzuje obecné trendy v užívání polootevřených otázek. *Snadnost odpovědi prostřednictvím nabídnutých variant a možnost „nevymýšlet si“ nějaké jiné vede k tomu, že odpovědi formulované respondenty samými jsou vždy méně četné než odpovědi na uzavřené otázky.*⁸²

Za stěžejní část dotazníku považuji otázky č. 11 - č. 50, jedná se o škálové položky, které jsou vždy seskupeny do „baterií“ po 10 - ti otázkách, a tyto čtyři „baterie“ otázek korespondují se snahou zjistit názory respondentů na čtyři oblasti řízení lidských zdrojů u Policie ČR, a to oblast hodnocení policistů (otázky č. 11 - 20), oblast kariérního růstu policistů (otázky č. 21 - 30), oblast odměňování (otázky č. 31 - 40) a oblast pracovních podmínek policistů (otázky č. 41 - 50). Vždy všech 10 otázek každé jednotlivé „baterie“ považuji za stejně důležité a stejně významné, proto za „finální“ výsledek vyhodnocení názorů jednotlivého respondenta na konkrétní oblast řízení lidských zdrojů u policie (korespondující vždy s baterií 10 - ti otázek) považuji aritmetický průměr „dosažených bodů“ každého respondenta u všech otázek dané „baterie“. Problematiku zaznamenávání názorů respondentů na škály v těchto otázkách a jejich skórování řeším podrobně v podkapitole 4.2 - Metoda průzkumu.

V poslední části dotazníku, jedná se o otázky č. 51 - č. 55, se pokouším zjistit u respondentů názory na další oblasti z problematiky řízení lidských zdrojů u Policie České republiky, případně se snažím zjistit jiné informace s problematikou řízení lidských zdrojů spojené.

⁸² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. s. 727

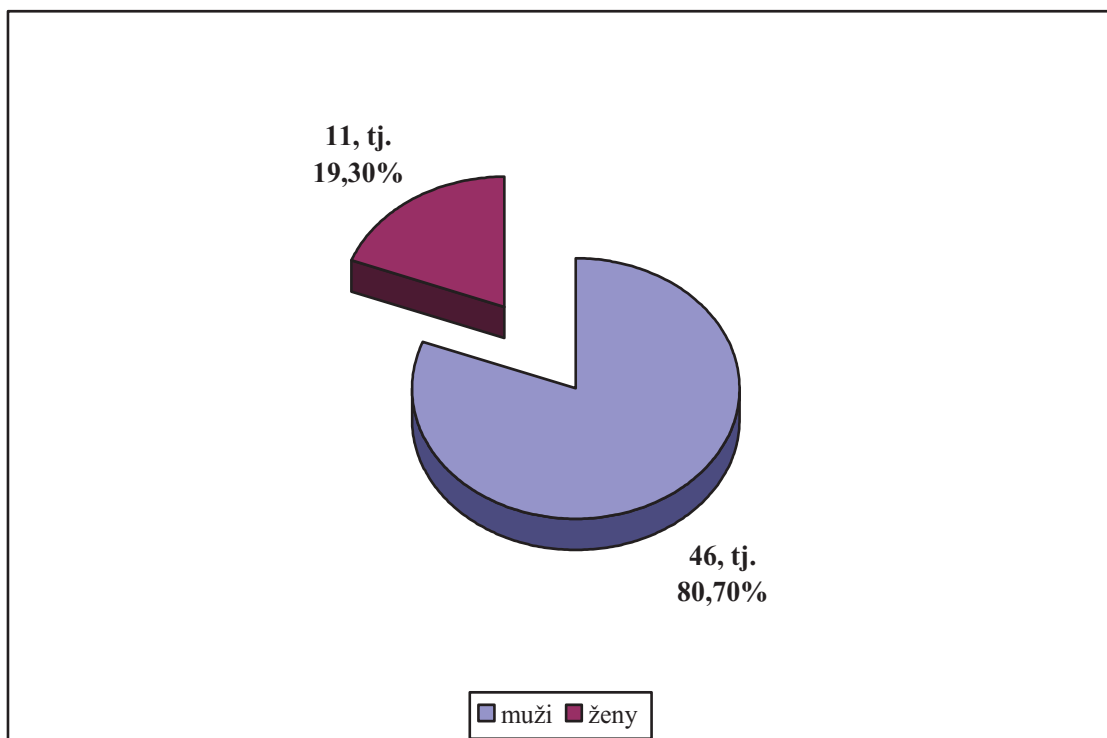
4.4 Kvantifikace, grafické znázornění, analýza a interpretace výsledků

Kvantifikace, grafické znázornění a případně komparace výsledků dotazníkové šetření u obou skupin respondentů jsou pro jejich přehlednost řazeny dle pořadí otázek v dotazníku. (již se nevracím k mému rozhodnutí nezveřejnit odpovědi respondentů na otázky č. 5 - č. 8, toto jsem se pokusil zdůvodnit v podkapitole 4.3 - Dotazníkové šetření, přesto obsah těchto sporných otázek uvádím). Vzhledem k tomu, že obě skupiny neměly stejný počet respondentů, proto u komparací výsledků obou skupin pracuji s procentuálním zastoupením respondentů každé skupiny. U otázky č. 2 mapující délku trvání služebního poměru uvádím pouze průměrný rok nástupu respondentů k policii, a to odděleně u obou skupin respondentů. Analýzu a interpretaci dat zjištěných dotazníkovým šetřením uvádím v závěrečné části této podkapitoly.

Otázka č. 1 - Pohlaví respondentů

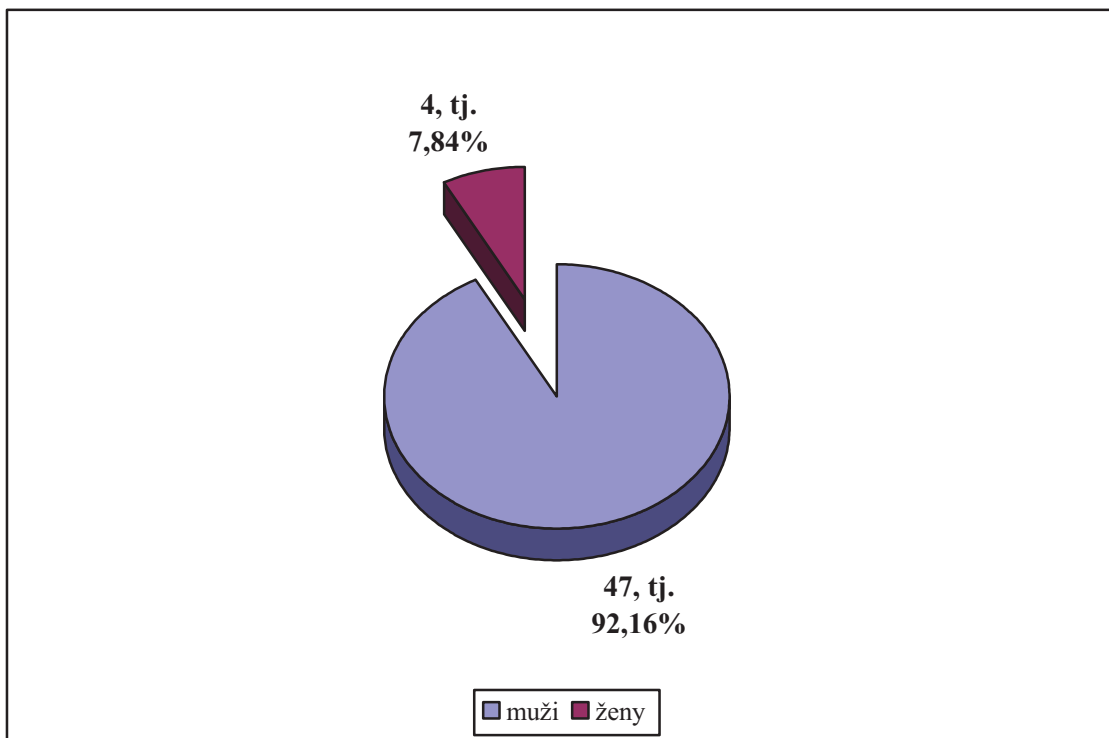
Ve skupině policejních „nováčků“ je z celkem 57 respondentů 46 mužů a 11 žen. Graficky je tento stav v absolutních číslech, včetně procentuálního zastoupení na celkovém počtu respondentů, uveden v Grafu č. 1.

Graf č. 1 - rozdělení skupiny respondentů policejních „nováčků“ dle pohlaví



Ve skupině policejních „seniorů“ je z celkem 51 respondentů 47 mužů a 4 ženy. Graficky je tento stav v absolutních číslech, včetně procentuálního zastoupení na celkovém počtu respondentů, uveden v Grafu č. 1A.

Graf č. 1A - rozdělení skupiny respondentů policejních „seniorů“ dle pohlaví



Otázka č. 2 - Rok nástupu respondentů k Policii České republiky

Ve skupině policejních „nováčků“ je průměrným rokem nástupu k policii rok 2009 (v této skupině skutečně všech 57 respondentů v tomto roce k P ČR nastoupilo). Ve skupině policejních „seniorů“ je průměrným rokem nástupu k policii rok 1981.

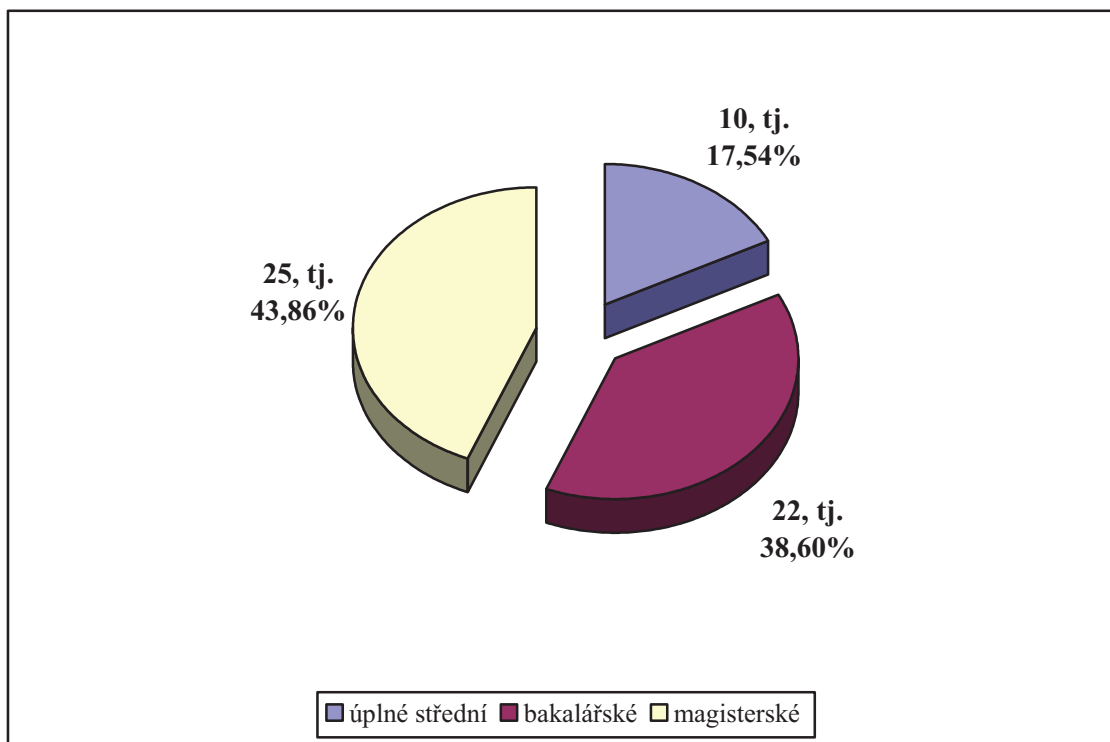
Otázka č. 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Ve skupině policejních „nováčků“ dosáhlo z celkem 57 respondentů 10 respondentů úplného středního vzdělání, 22 respondentů vzdělání bakalářského a 25 respondentů vzdělání magisterského. Graficky je tento stav v absolutních číslech, včetně procentuálního zastoupení na celkovém počtu respondentů, uveden v Grafu č. 2.

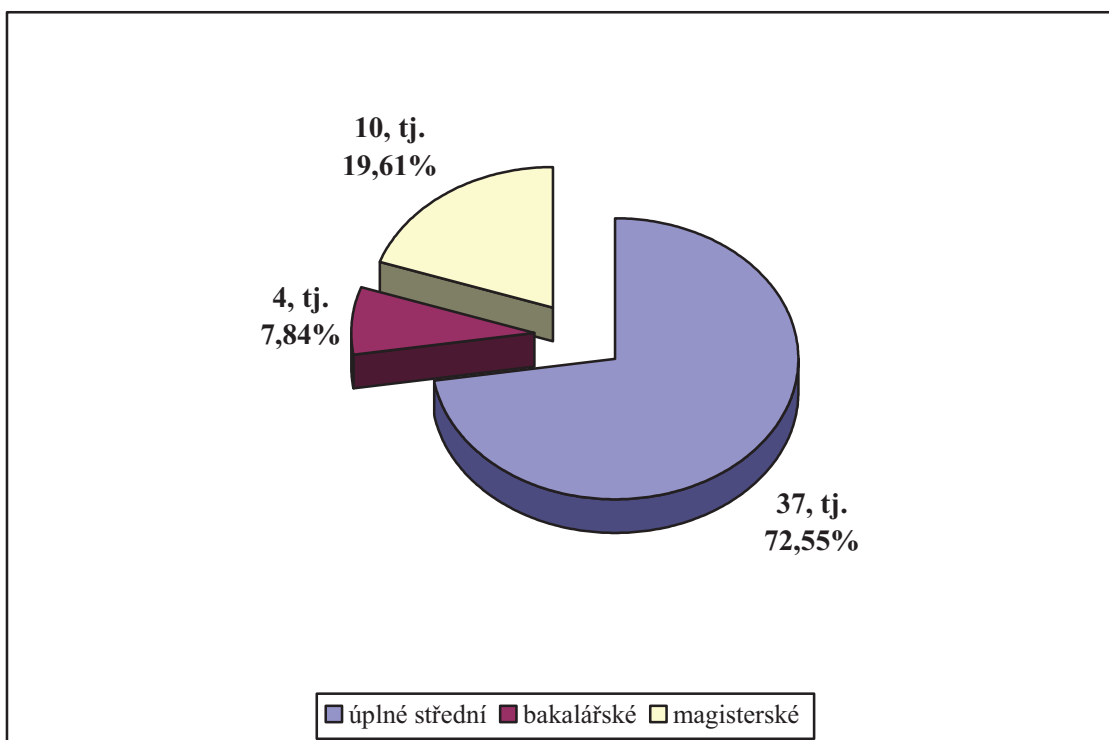
Ve skupině policejních „seniorů“ dosáhlo z celkem 51 respondentů 37 respondentů úplného středního vzdělání, 4 respondenti vzdělání bakalářského a 10 respondentů vzdělání magisterského. Graficky je tento stav v absolutních číslech, včetně procentuálního zastoupení na celkovém počtu respondentů, uveden v Grafu č. 2A.

Komparace stupně nejvyššího dosaženého vzdělání u obou skupin respondentů je znázorněna v Grafu č. 2B.

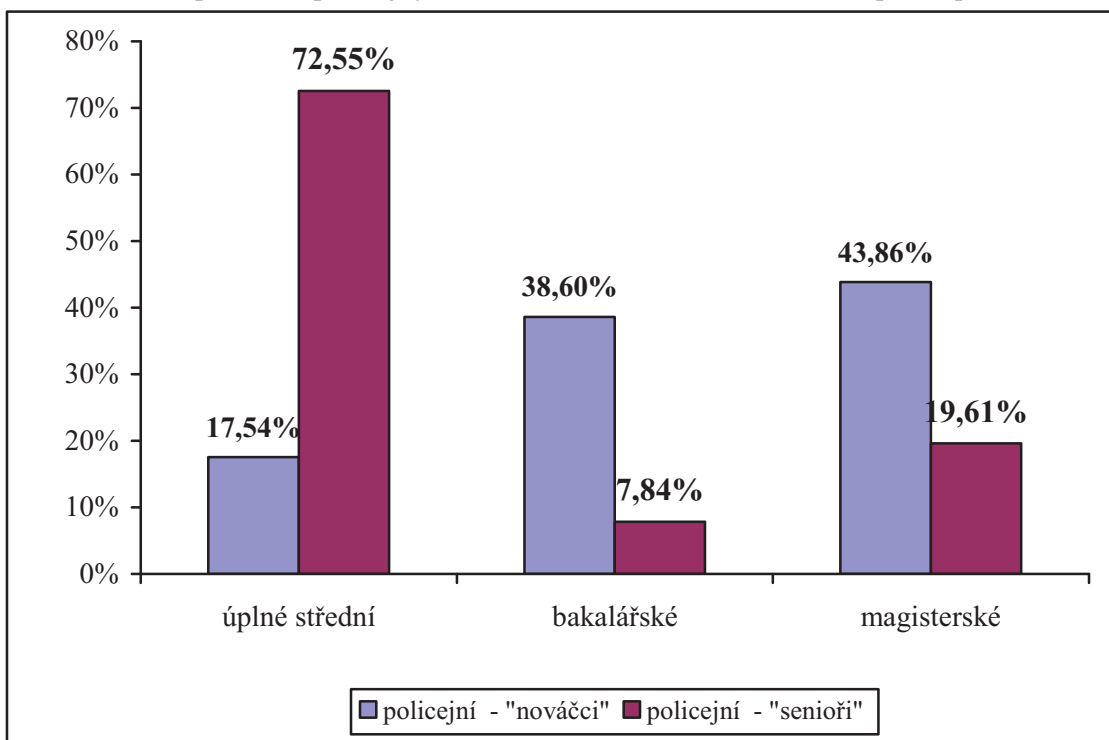
Graf č. 2 - rozdělení skupiny respondentů policejních „nováčků“ dle stupně nejvyššího dosaženého vzdělání



Graf č. 2A - rozdělení skupiny respondentů policejních „seniorů“ dle stupně nejvyššího dosaženého vzdělání



Graf č. 2B - komparace stupně nejvyššího dosaženého vzdělání u obou skupin respondentů

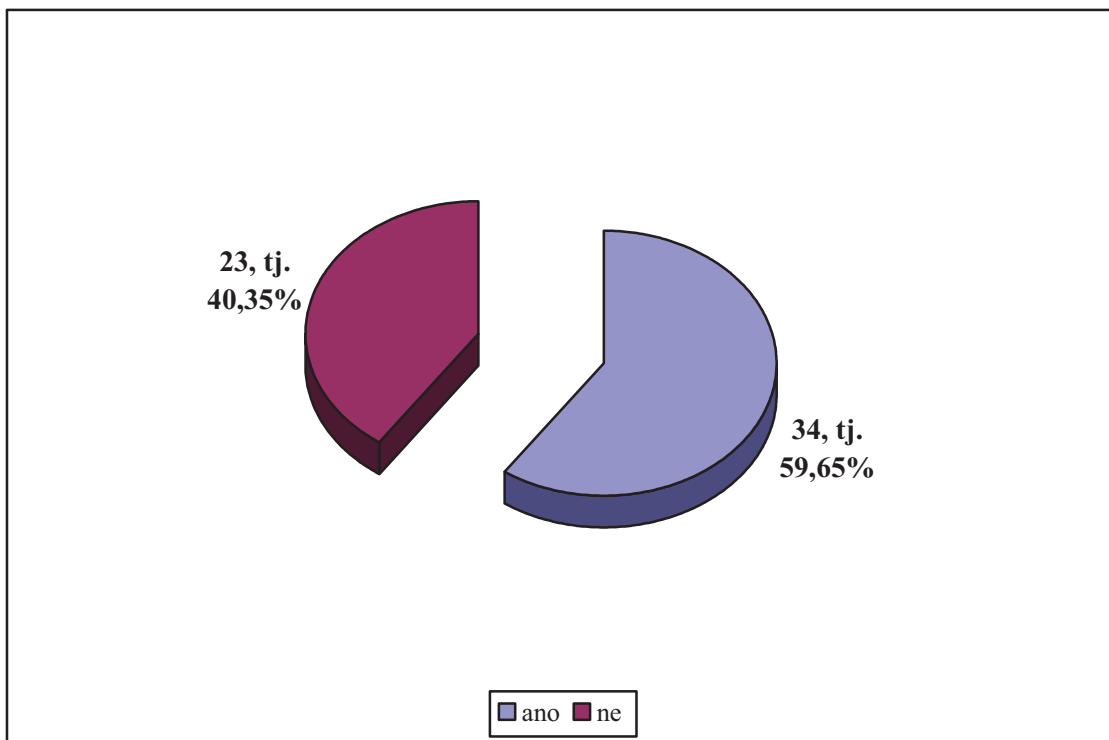


Otázka č. 4 - Vztah respondentů k jejich působení ve vedoucí pozici

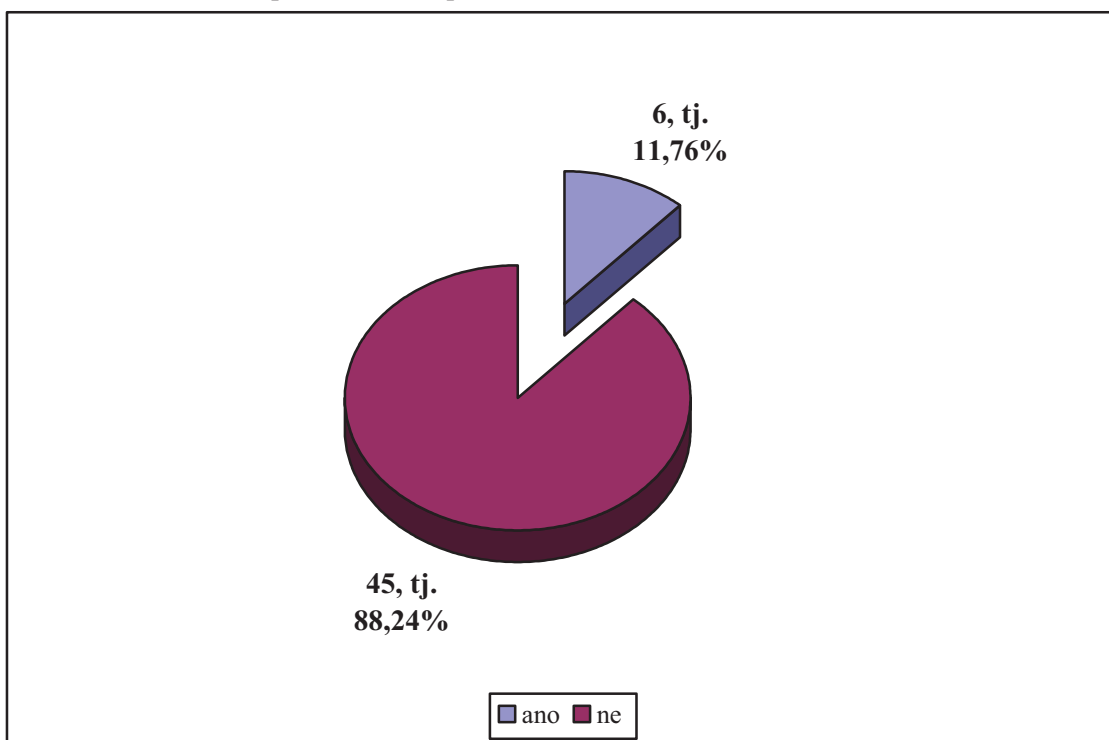
Ve skupině policejních „nováčků“ by v budoucnu z celkem 57 respondentů chtělo 34 být ve vedoucí pozici u policie. Celkem 23 respondentů tyto ambice v době provádění dotazníkového šetření nemá. Graficky je tento stav v absolutních číslech, včetně procentuálního zastoupení na celkovém počtu respondentů, uveden v Grafu č. 3.

Ve skupině policejních „seniorů“ bylo v minulosti z celkem 51 respondentů 6 respondentů ve vedoucí pozici u policie. Celkem 45 respondentů tyto osobní zkušenosti s výkonem vedoucí pozice u policie nemá. Graficky je tento stav v absolutních číslech, včetně procentuálního zastoupení na celkovém počtu respondentů, uveden v Grafu č. 3A.

Graf č. 3 - odpověď respondentů ze skupiny policejních „nováčků“ na otázku, zda by chtěli být v budoucnu ve vedoucí pozici v rámci policie



Graf č. 3A - odpověď respondentů ze skupiny policejních „seniorů“ na otázku, zda byli v minulosti ve vedoucí pozici v rámci policie



Otázky č. 5 - č. 8 mapující znalosti respondentů z oblasti etického kodexu a firemní identity

V těchto otázkách jsem zjišťoval znalost základních hodnot Policie České republiky, které jsou deklarovány v Etickém kodexu Policie České republiky, chtěl jsem po respondentech, aby uvedli alespoň dvě z těchto základních hodnot. Dále jsem zjišťoval, zda respondenti vědí, který den byl stanoven „Dnem Policie České republiky“ a z jakého důvodu byl tento den vybrán.

Odpovědi obou skupin respondentů na tyto otázky jsem se rozhodl nezveřejnit.

Otázka č. 9 - Důležitost aspektů ovlivňujících pracovní spokojenost a kvalitní výkon služby policistů

Způsob výběru a skórování odpovědí, stejně jako způsob bodového hodnocení odpovědí podrobně popisují v podkapitole 4.3 - Dotazníkové šetření. Pro grafické zpracování a lepší přehlednost výsledků jsem se rozhodl získaná data u skupiny policejních „nováčků“ vložit do Tabulky č. 3, jednotlivé aspekty jsem do této tabulky již seřadil dle pořadí důležitosti s ohledem na názory respondentů (řazení aspektů v dotazníku je jiné), v tabulce rovněž uvádím četnost „umístění“ aspektu na 1. - 5. místě důležitosti u jednotlivých respondentů. Obdobně jsem data získaná u skupiny policejních „seniorů“ zpracoval do Tabulky č. 3A. Komparaci důležitosti aspektů u obou skupin respondentů nezpracovávám graficky, ale rozhodl jsem se jí zařadit do části věnované interpretaci výsledků průzkumného šetření.

Tabulka č. 3 - vyhodnocení důležitosti aspektů ovlivňujících pracovní spokojenost policistů a jejich kvalitní výkon služby u skupiny policejních „nováčků“

Aspekt	Pořadí dle důležitosti	Dosažené body	Četnost umístění na 1. místě	Četnost umístění na 2. místě	Četnost umístění na 3. místě	Četnost umístění na 4. místě	Četnost umístění na 5. místě
Mzda a další formy odměn	1	188	15	19	8	5	3
Možnost kariérního růstu	2	93	5	5	7	9	9
Atmosféra na pracovišti	3	77	6	5	3	5	8
Týmová spolupráce na pracovišti	4	56	4	4	5	1	3
Pracovní prostředí	5	54	4	3	3	6	1
Kvality přímého nadřízeného	6	50	5	2	4	1	3
Motivační systém	7	48	4	4	3	1	1
Náplň práce	8	45	3	2	5	2	3
Možnosti dalšího profesního rozvoje	9	43	1	1	6	5	6
Komunikace na pracovišti	10	34	0	2	3	6	5
Možnost uplatnění vlastní iniciativy	11	32	3	1	2	2	3
Objektivní hodnocení práce	12	27	2	1	1	4	2
Způsob řízení	13	22	0	5	0	1	0
Kvalitní informovanost týkající se výkonu služby	13	22	2	2	0	1	2
Méně změn, více jistot a stability	15	21	2	1	1	2	0
Image policie jako celku	16	14	1	0	1	1	4
Respektování vlastního názoru	17	11	0	0	3	1	0
Spolurozhodování o činnosti celého pracoviště	18	9	0	0	1	2	2
Méně formalismu, více pochopení	19	7	0	0	1	1	2
Image vlastního pracoviště	20	2	0	0	0	1	0

Tabulka č. 3A - vyhodnocení důležitosti aspektů ovlivňujících pracovní spokojenost policistů a jejich kvalitní výkon služby u skupiny policejních „seniorů“

Aspekt	Pořadí dle důležitosti	Dosažené body	Četnost umístění na 1. místě	Četnost umístění na 2. místě	Četnost umístění na 3. místě	Četnost umístění na 4. místě	Četnost umístění na 5. místě
Mzda a další formy odměn	1	167	14	12	15	2	0
Náplň práce	2	133	7	16	10	2	0
Objektivní hodnocení práce	3	82	8	6	0	0	18
Atmosféra na pracovišti	4	65	3	6	5	0	11
Kvality přímého nadřízeného	5	45	5	0	0	10	0
Způsob řízení	6	34	2	1	4	4	0
Pracovní prostředí	7	33	2	2	5	0	0
Méně změn, více jistot a stability	8	31	3	4	0	0	0
Motivační systém	9	26	0	0	0	12	2
Možnost kariérního růstu	10	25	1	2	0	4	4
Možnost uplatnění vlastní iniciativy	11	24	4	1	0	0	0
Respektování vlastního názoru	12	24	0	0	8	0	0
Komunikace na pracovišti	13	18	0	0	0	9	0
Image policie jako celku	13	14	0	0	1	0	11
Možnosti dalšího profesního rozvoje	15	13	2	0	1	0	0
Týmová spolupráce na pracovišti	16	10	0	0	0	5	0
Spolurozhodování o činnosti celého pracoviště	17	8	0	1	0	1	2
Image vlastního pracoviště	18	6	0	0	1	1	1
Méně formalismu, více pochopení	19	5	0	0	1	1	0
Kvalitní informovanost týkající se výkonu služby	20	2	0	0	0	0	2

Otázka č. 10 - Důležitost situací vedoucích k podání žádosti o propuštění ze služebního poměru policisty

Způsob výběru a skórování odpovědí, stejně jako způsob bodového hodnocení odpovědí je společný s otázkou č. 9. Získaná data u skupiny policejních „nováčků“ jsem vložil do Tabulky č. 4, opět jsem jednotlivé situace do této tabulky již seřadil dle pořadí důležitosti s ohledem na názory respondentů (pořadí situací v dotazníku je jiné), v tabulce rovněž uvádím četnost „umístění“ situace na 1. - 5. místě důležitosti u jednotlivých respondentů. Získaná a vyhodnocená data u skupiny policejních seniorů se nacházejí v Tabulce č. 4A. Porovnání důležitosti situací zjišťovaných touto otázkou u obou skupin respondentů je součástí interpretace výsledků.

Tabulka č. 4 - vyhodnocení důležitosti situací vedoucích k podání žádosti o propuštění ze služebního poměru policisty u skupiny policejních „nováčků“

Situace	Pořadí dle důležitosti	Dosažené body	Četnost umístění na 1. místě	Četnost umístění na 2. místě	Četnost umístění na 3. místě	Četnost umístění na 4. místě	Četnost umístění na 5. místě
Nedostatečné finanční ohodnocení mé práce	1	171	9	16	13	9	5
Špatná atmosféra na pracovišti	2	132	13	7	7	6	6
Špatné a nevyhovující pracovní podmínky	3	102	7	9	4	7	5
Nedostatečné možnosti mého kariérního růstu	4	96	7	5	8	6	5
Nenaplnění vlastních očekávání	5	75	5	4	7	2	9
Neobjektivní hodnocení ze strany nadřízeného	6	63	4	4	6	1	7
Nedostatečné možnosti dalšího profesního rozvoje	7	45	2	2	5	5	2
Nekompetentní přímý nadřízený	8	31	3	1	1	3	3
Dosažení věku pro odchod od policie	9	30	2	1	3	3	1
Nepříjemný vliv politiky na činnost policie	10	28	2	2	0	4	2
Stálé nekoncepční změny v činnosti policie	11	26	2	1	1	2	5
Nevhodný způsob vedení lidí	11	26	0	3	1	4	3
Nemožnost prosazovat vlastní názory	13	18	0	1	1	4	3
Celkové image policie	14	12	1	1	0	1	1

Tabulka č. 4A - vyhodnocení důležitosti situací vedoucích k podání žádosti o propuštění ze služebního poměru policisty u skupiny policejních „seniorů“

Situace	Pořadí dle důležitosti	Dosažené body	Četnost umístění na 1. místě	Četnost umístění na 2. místě	Četnost umístění na 3. místě	Četnost umístění na 4. místě	Četnost umístění na 5. místě
Dosažení věku pro odchod od policie	1	230	40	6	1	1	1
Nedostatečné finanční ohodnocení mé práce	2	131	2	15	7	17	6
Neobjektivní hodnocení ze strany nadřízeného	3	128	2	13	18	4	4
Špatná atmosféra na pracovišti	4	87	3	7	7	7	9
Špatné a nevyhovující pracovní podmínky	5	55	0	4	4	5	17
Stálé nekoncepční změny v činnosti policie	6	34	2	0	4	1	10
Nekompetentní přímý nadřízený	7	25	1	2	2	3	0
Nenaplnění vlastních očekávání	8	23	0	2	3	3	0
Nevhodný způsob vedení lidí	9	15	0	0	2	4	1
Nedostatečné možnosti mého kariérního růstu	10	13	0	2	1	1	0
Nepříjemný vliv politiky na činnost policie	11	9	0	0	2	1	1
Nedostatečné možnosti dalšího profesního rozvoje	11	9	1	0	0	1	2
Nemožnost prosazovat vlastní názory	13	4	0	0	0	2	0
Celkové image policie	14	2	0	0	0	1	0

Otázky č. 11 - č. 20 - Názory respondentů na oblast hodnocení policistů

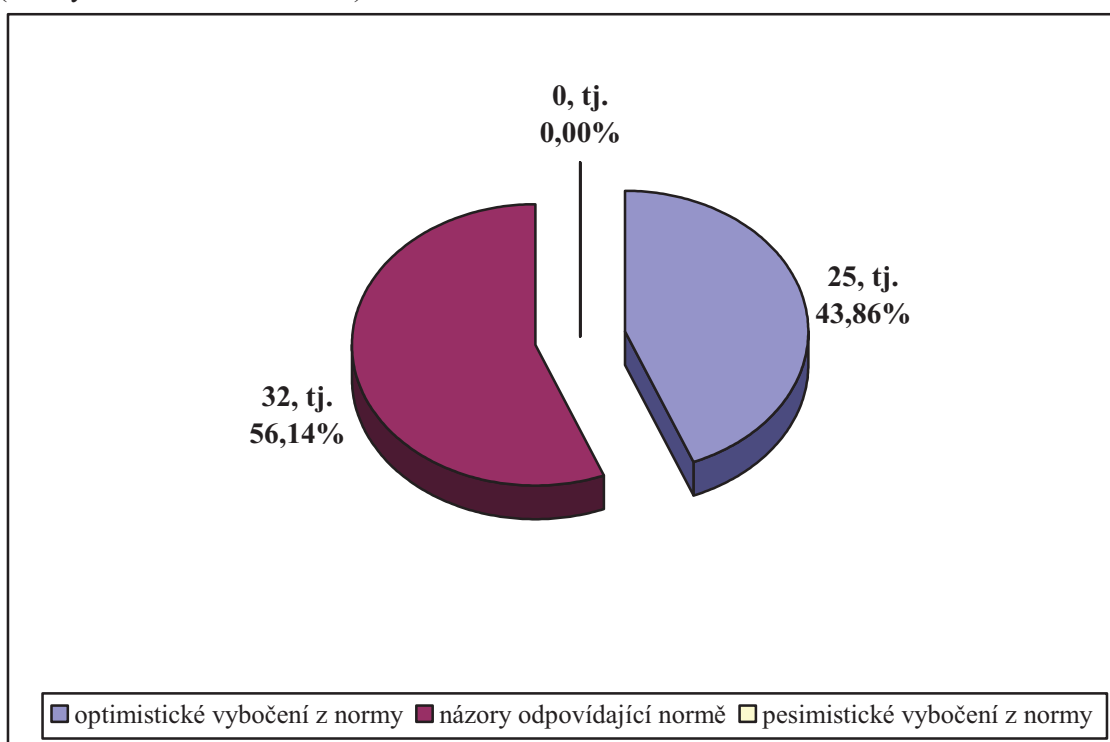
Způsob výběru a skórování odpovědí, způsob bodového ohodnocení získaných dat, konstrukci pásma normy, pásma optimistického vybočení z normy i pásma pesimistického vybočení z normy podrobně popisují v podkapitole 4.2 - Metoda průzkumu. Tyto metodické zásady jsou shodné pro práci se všemi následujícími

otázkami až do otázky č. 50 (včetně), proto se k vysvětlování použitých metod již dále u vyhodnocení následujících oblastí nevracím a neopakuji je.

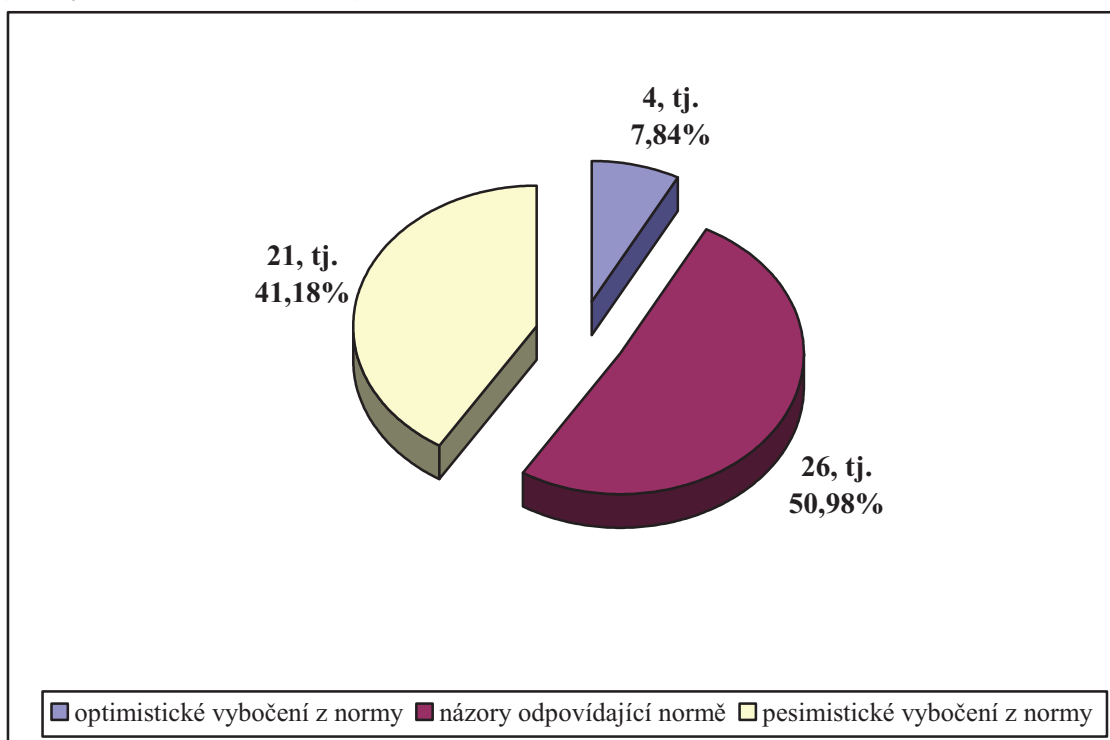
U této skupiny otázek se v pásmu normy, tedy v pásmu reálných názorů na oblast hodnocení policistů, umístilo ze skupiny policejních nováčků čítající 57 respondentů 32 respondentů, v pásmu optimistického vybočení z normy 25 respondentů a žádný respondent nebyl po vyhodnocení získaných dat zařazen do pásma pesimistického vybočení z normy. Graficky je tento stav v absolutních číslech, včetně procentuálního zastoupení na celkovém počtu respondentů ze skupiny policejních „nováčků“, uveden v Grafu č. 4.

Obdobné grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření u skupiny policejních „seniorů“, ve které se celkem 26 respondentů umístilo v pásmu normy, 4 respondenti v pásmu optimistického vybočení z normy a 21 dotázaných v pásmu pesimistického vybočení z normy, je předloženo v Grafu č. 4A. Komparace výsledků vztahujících se k oblasti hodnocení policistů u obou skupin respondentů je nabídnuta v Grafu č. 4B.

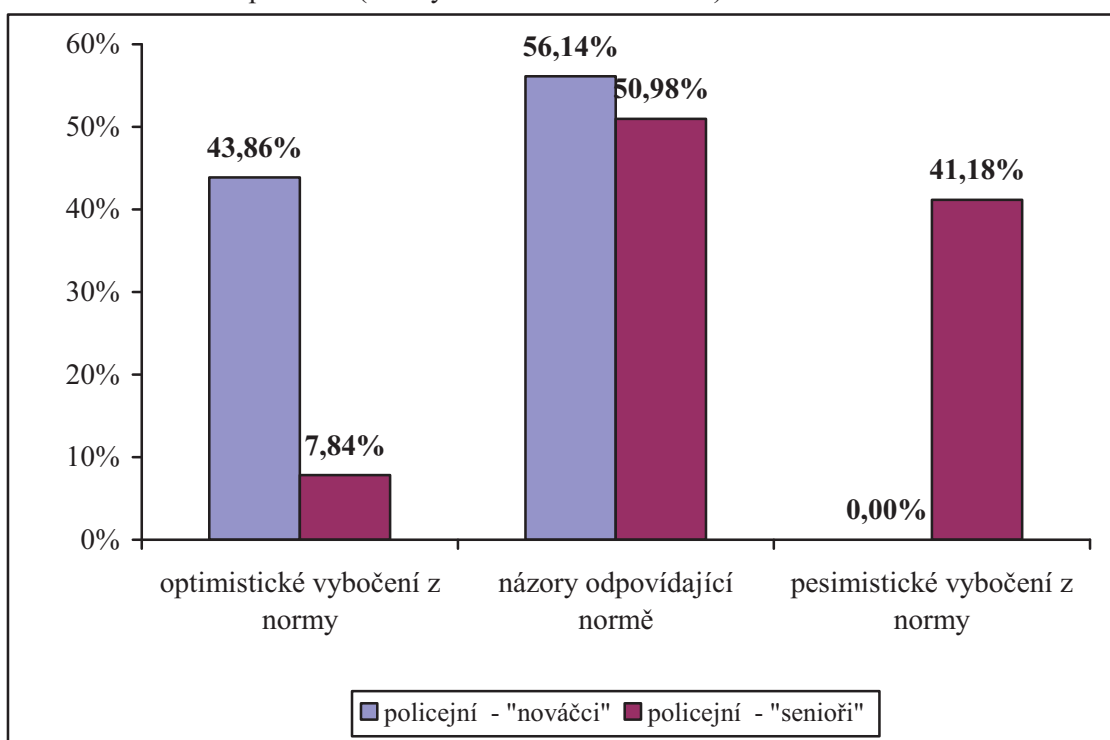
Graf č. 4 - vyhodnocení názorů skupiny policejních „nováčků“ na oblast hodnocení policistů (otázky dotazníku č. 11 - č. 20)



Graf č. 4A - vyhodnocení názorů skupiny policejních „seniorů“ na oblast hodnocení policistů (otázky dotazníku č. 11 - č. 20)



Graf č. 4B - komparace rozložení obou skupin respondentů do jednotlivých pásem v oblasti názorů na hodnocení policistů (otázky dotazníku č. 11 - č. 20)

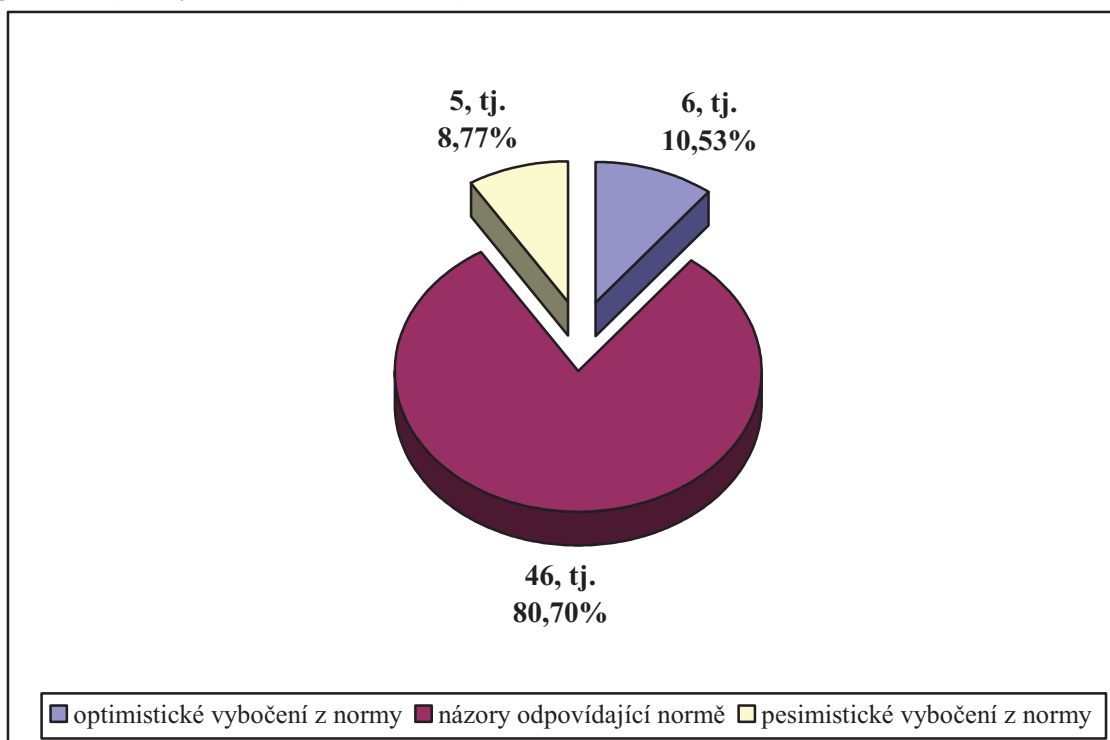


Otázky č. 21 - č. 30 - Názory respondentů na oblast kariérního růstu policistů

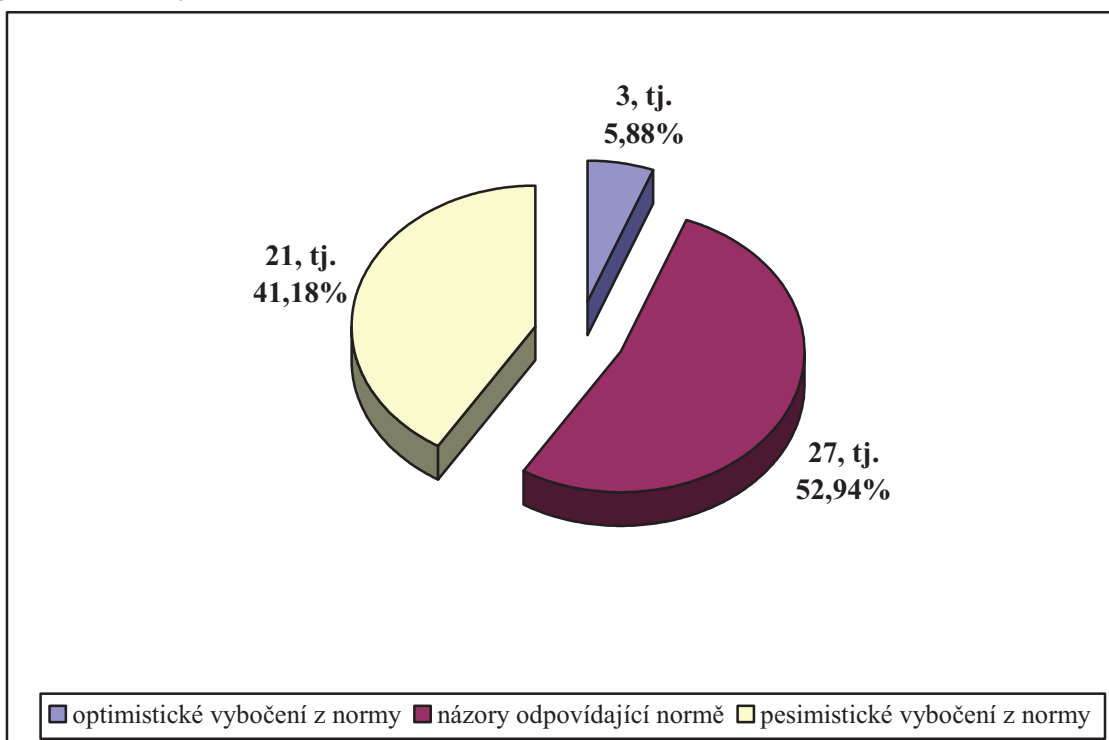
U této skupiny otázek, zaměřené na zjišťování názorů respondentů na možnosti kariérního postupu u policie, se v pásmu normy, tedy v pásmu reálných názorů umístilo ze skupiny policejních „nováčků“ čítající 57 respondentů celkem 46 respondentů, v pásmu optimistického vybočení z normy 6 respondentů a 5 respondentů bylo po vyhodnocení získaných dat zařazeno do pásma pesimistického vybočení z normy. Graficky je tento stav v absolutních číslech, včetně procentuálního zastoupení na celkovém počtu respondentů ze skupiny policejních „nováčků“, uveden v Grafu č. 5.

Grafické znázornění výsledků u skupiny policejních „seniorů“, kde se celkem 27 respondentů umístilo v pásmu normy, 3 respondenti v pásmu optimistického vybočení z normy a 21 respondentů v pásmu pesimistického vybočení z normy, je předloženo v Grafu č. 5A. Komparace výsledků vztahujících se k oblasti kariérního růstu policistů u obou skupin respondentů je nabídnuta v Grafu č. 5B.

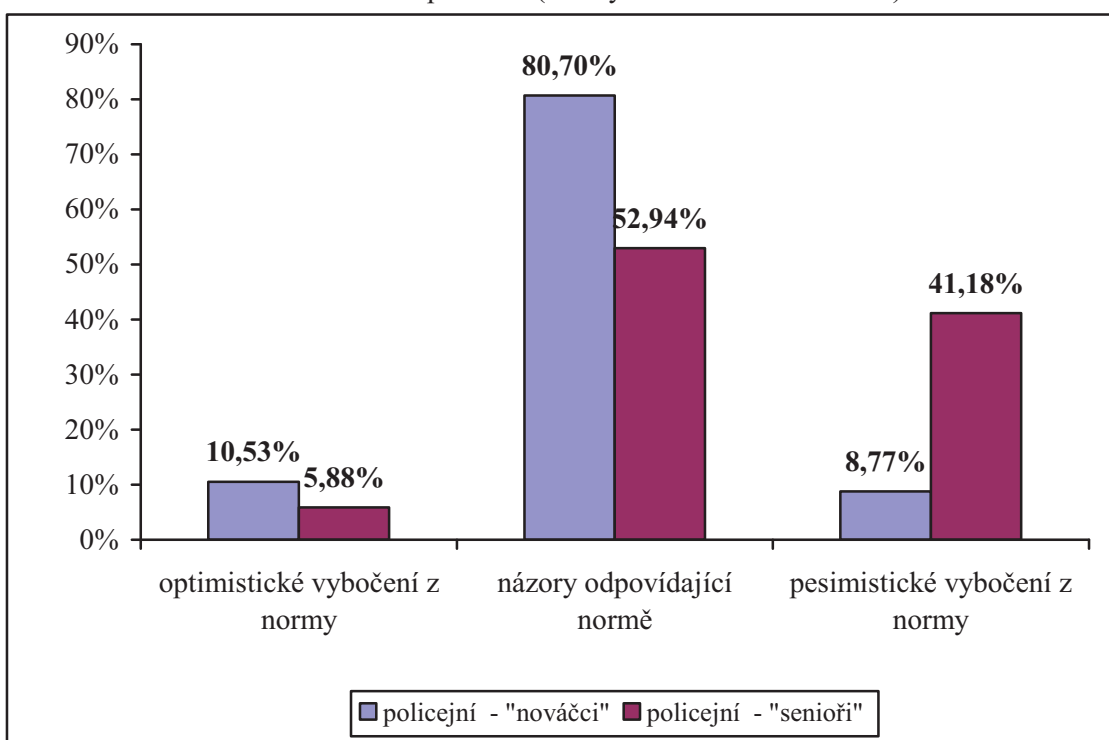
Graf č. 5 - vyhodnocení názorů skupiny policejních „nováčků“ na oblast kariérního růstu policistů (otázky dotazníku č. 21 - č. 30)



Graf č. 5A - vyhodnocení názorů skupiny policejních „seniorů“ na oblast kariérního růstu policistů (otázky dotazníku č. 21 - č. 30)



Graf č. 5B - komparace rozložení obou skupin respondentů do jednotlivých pásem v oblasti názorů na možnosti kariérního růstu policistů (otázky dotazníku č. 21 - č. 30)

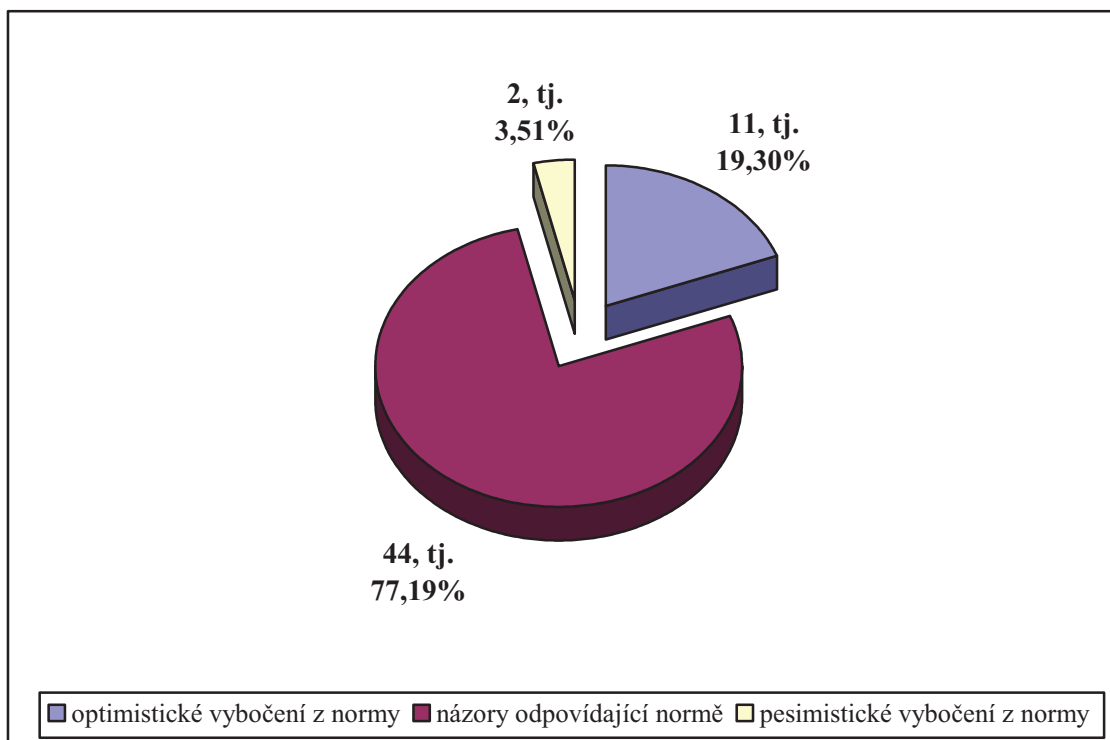


Otázky č. 31 - č. 40 - Názory respondentů na oblast odměňování u Policie České republiky

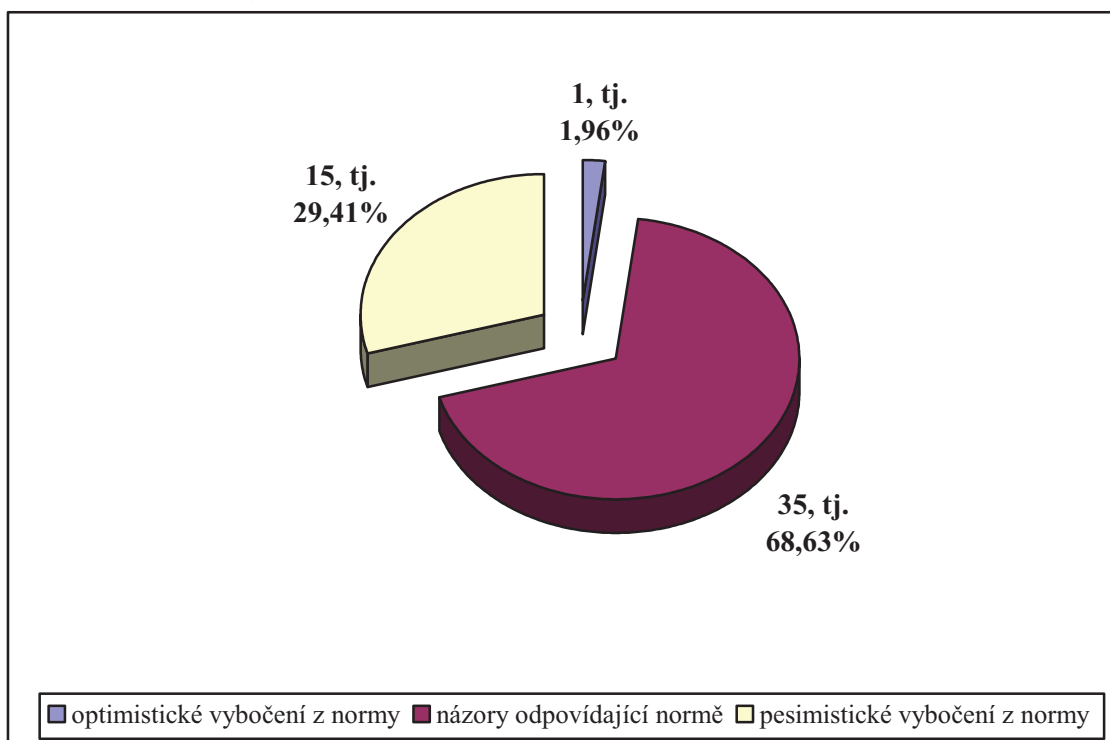
U této baterie otázek, zacílených na zjišťování názorů respondentů na oblast odměňování, se v pásmu normy, tedy v pásmu reálných názorů umístilo ze skupiny policejních „nováčků“ 44 respondentů, v pásmu optimistického vybočení z normy 11 respondentů a 2 respondenti byli zařazení do pásma pesimistického vybočení z normy. Graficky je tento stav v absolutních číslech, včetně procentuálního zastoupení na celkovém počtu respondentů ze skupiny policejních „nováčků“, uveden v Grafu č. 6.

Ve skupině policejních „seniorů“ se celkem 35 respondentů umístilo v pásmu normy, pouze 1 respondent byl zařazen do pásma optimistického vybočení z normy a 15 dotázaných se dostalo do pásma pesimistického vybočení z normy. Grafické znázornění těchto výsledků u skupiny policejních „seniorů“ je nabídnuto v Grafu č. 6A. Komparace výsledků vztahujících se k oblasti odměňování policistů u obou skupin respondentů je nabídnuta v Grafu č. 6B.

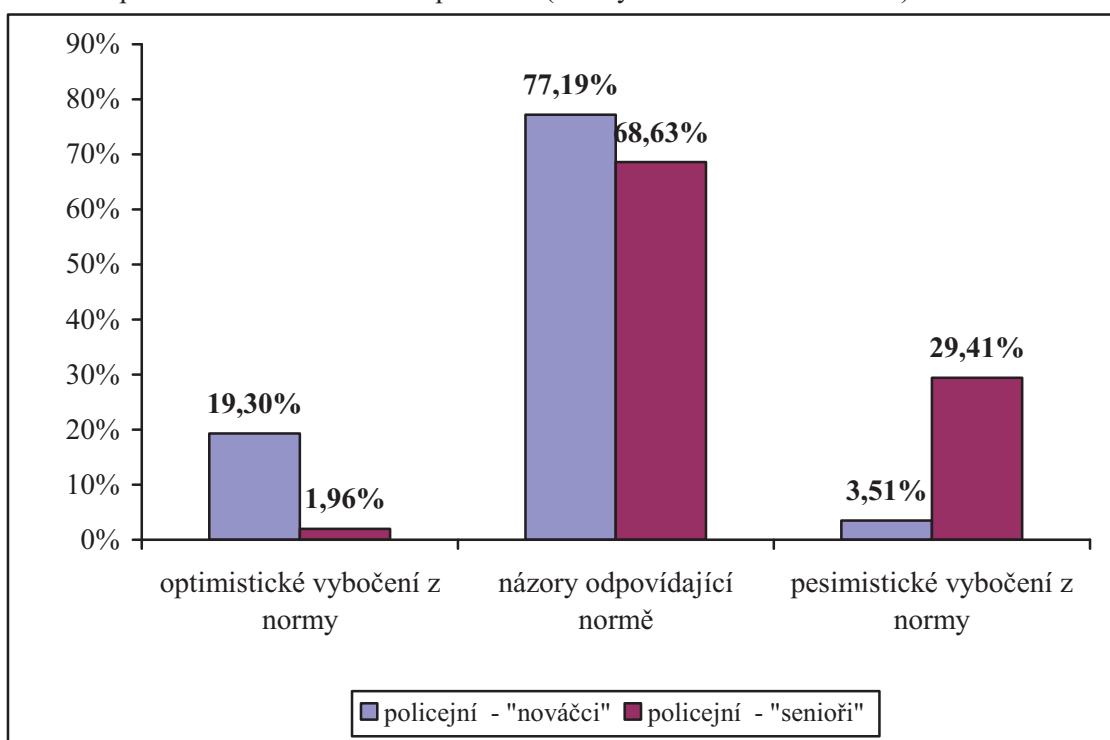
Graf č. 6 - vyhodnocení názorů skupiny policejních „nováčků“ na oblast odměňování (otázky dotazníku č. 31- č. 40)



Graf č. 6A - vyhodnocení názorů skupiny policejních „seniorů“ na oblast odměňování (otázky dotazníku č. 31- č. 40)



Graf č. 6B - komparace rozložení obou skupin respondentů do jednotlivých pásem v oblasti názorů na problematiku odměňování policistů (otázky dotazníku č. 31 - č. 40)

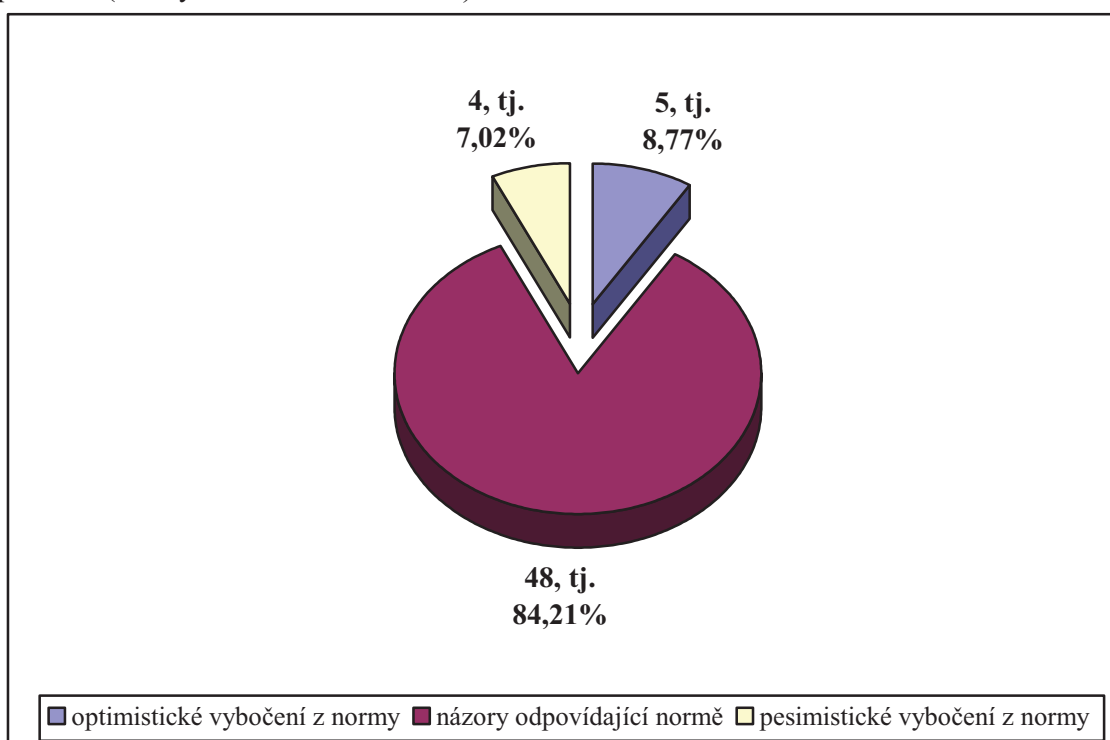


Otázky č. 41 - č. 50 - Názory respondentů na oblast pracovních podmínek policistů

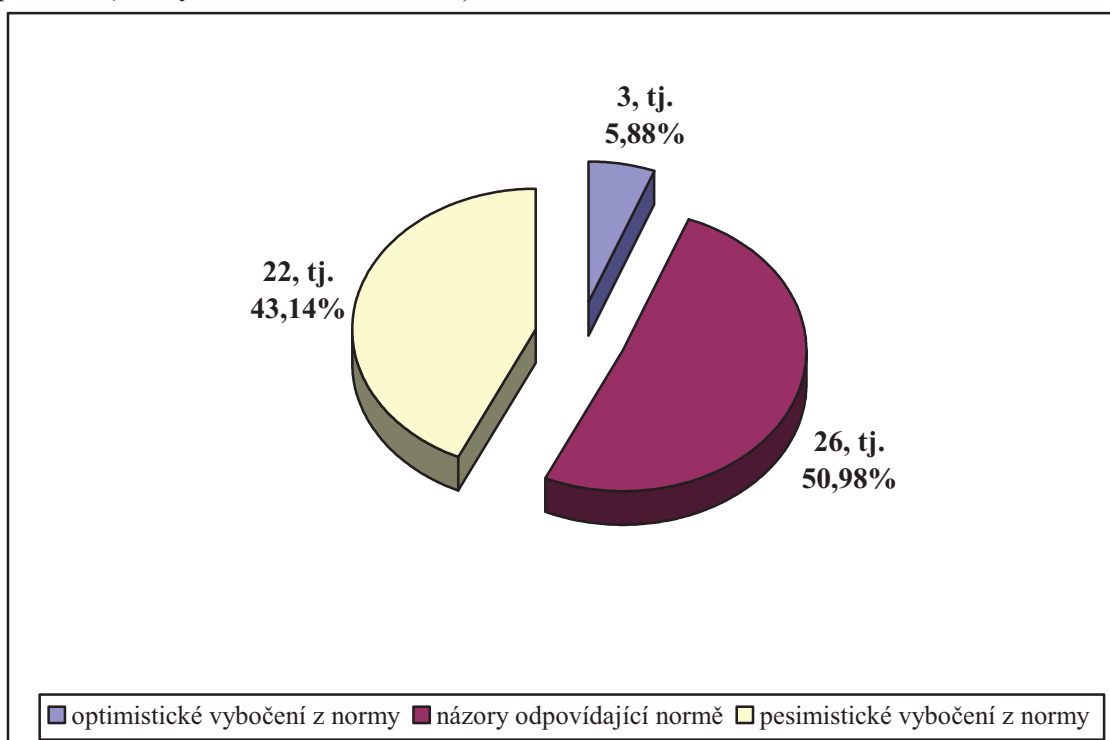
V tomto souboru položek dotazníku směřujících ke zjišťování názorů policistů - respondentů na oblast jejich pracovních podmínek, se v pásmu normy umístilo ze skupiny policejních „nováčků“ 48 respondentů, do pásma optimistického vybočení z normy bylo zařazeno celkem 5 respondentů a 4 respondenti se svými odpověďmi kvalifikovali do oblasti pesimistického vybočení z normy. Graficky je tento stav v absolutních číslech, včetně procentuálního zastoupení na celkovém počtu respondentů ze skupiny policejních „nováčků“, uveden v Grafu č. 7.

Obdobné grafické znázornění výsledků u skupiny policejních „seniorů“, ve které se celkem 26 respondentů umístilo v pásmu normy, 3 v pásmu optimistického vybočení z normy a 22 v pásmu pesimistického vybočení z normy, je zpracováno v Grafu č. 7A. Komparace výsledků vztahujících se k oblasti pracovních podmínek policistů u obou skupin respondentů je nabídnuta v Grafu č. 7B.

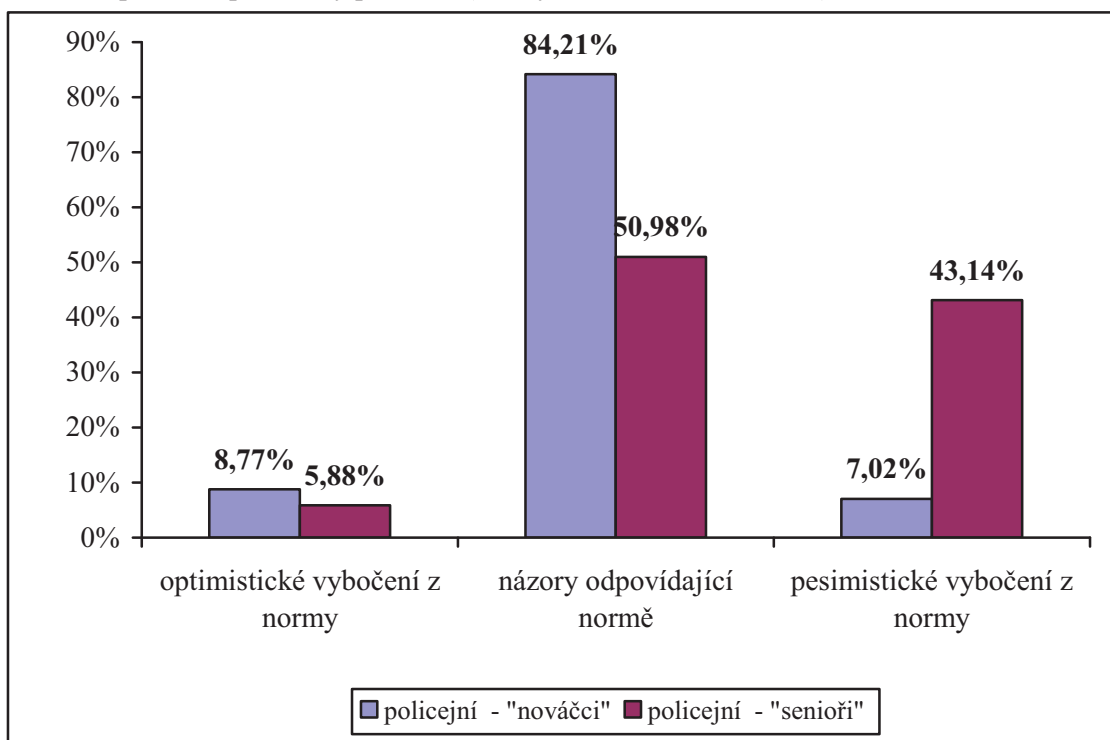
Graf č. 7 - vyhodnocení názorů skupiny policejních „nováčků“ na oblast pracovních podmínek policistů (otázky dotazníku č. 41 - č. 50)



Graf č. 7A - vyhodnocení názorů skupiny policejních „seniorů“ na oblast pracovních podmínek policistů (otázky dotazníku č. 41 - č. 50)



Graf č. 7B - komparace rozložení obou skupin respondentů do jednotlivých pásem v oblasti názorů na pracovní podmínky policistů (otázky dotazníku č. 41 - č. 50)

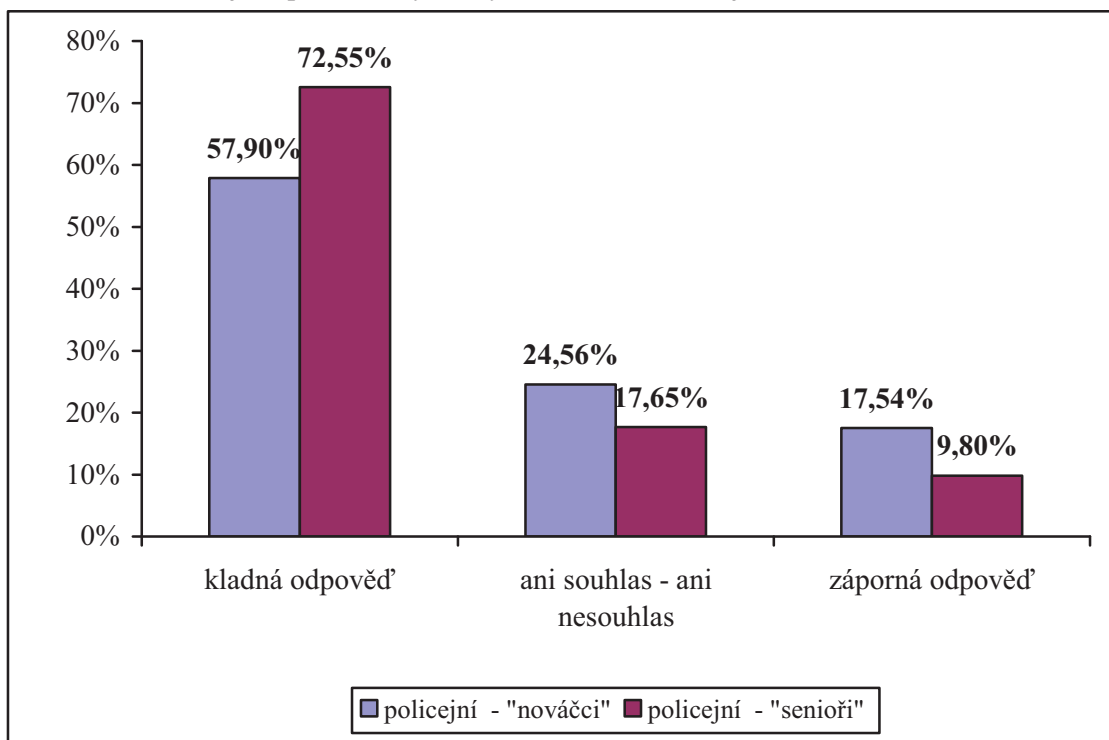


Otázka č. 51 - Názory respondentů na dostatečnost jejich informovanosti o tom, jaké pracovní výsledky se od nich očekávají

Na tuto otázku odpovědělo v kladném slova smyslu („rozhodně ano“ nebo „spíše ano“) ze skupiny policejních „nováčků“ celkem 33 respondentů, v záporném slova smyslu („rozhodně ne“ nebo „spíše ne“) 10 respondentů, a celkem 14 respondentů na tuto otázku neodpovědělo ani kladně, ani záporně. U skupiny policejních „seniorů“ byla kladná odpověď u 37 respondentů, záporná odpověď u 5 respondentů a zbytek respondentů, tedy celkem 9 policistů se nepřiklonilo ani ke kladné, ani k záporné odpovědi. Výsledky odpovědí na otázku č. 51 jsou uvedeny v Grafu č. 8.

U této otázky, stejně jako u zbývajících otázek (tedy u otázek č. 52 - č. 55) jsem se rozhodl nezařazovat odděleně grafické výsledky obou skupin respondentů, ale vypracoval jsem pouze komparační graf znázorňující tyto výsledky současně. Vzhledem k nestejně absolutní velikosti obou skupin respondentů v tomto grafu uvádím pouze procentuální zastoupení respondentů dle typu odpovědi na celkové velikosti skupiny.

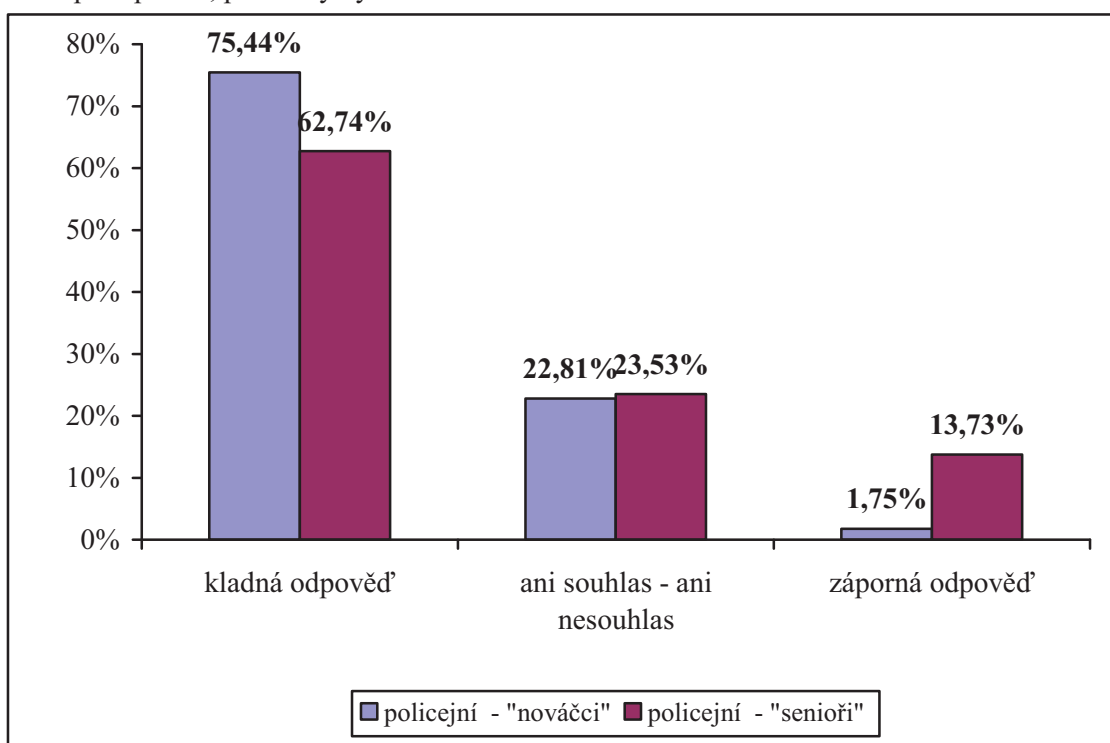
Graf č. 8 - komparace rozložení obou skupin respondentů dle názorů na to, zda jsou informováni o tom, jaké pracovní výsledky se od nich očekávají



Otázka č. 52 - Názor respondentů na to, zda by znovu chtěli nastoupit k policii, pokud by byli ve vhodném věku

Na tuto otázku odpovědělo v kladném slova smyslu („rozhodně ano“ nebo „spíše ano“) ze skupiny policejních „nováčků“ celkem 43 respondentů, v záporném slova smyslu („rozhodně ne“ nebo „spíše ne“) 1 respondent, celkem 13 respondentů k této otázce nezaujalo ani kladný, ani záporný postoj. U skupiny policejních „seniorů“ byla zaznamenána kladná odpověď u 32 respondentů, záporná odpověď u 12 respondentů a zbytek respondentů, tedy celkem 7 policistů se nepřiklonilo ani ke kladné, ani k záporné odpovědi. Grafické výsledky komparace odpovědí na otázku č. 52 u obou skupin respondentů jsou nabídnuty v Grafu č. 9.

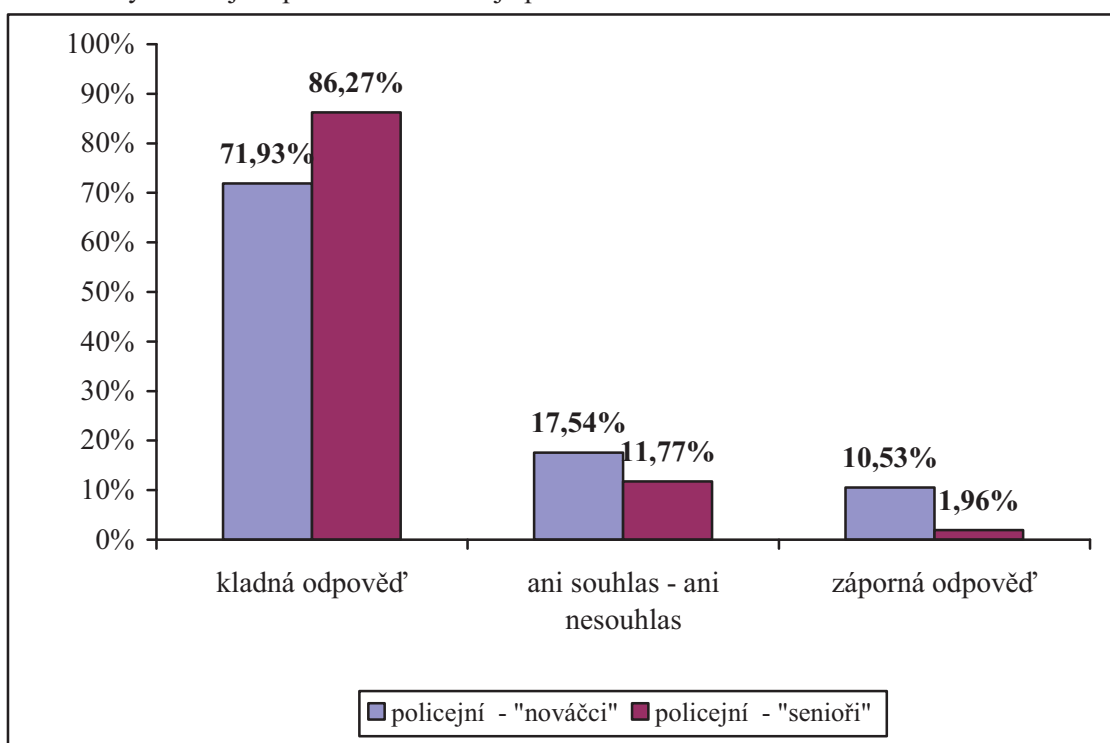
Graf č. 9 - komparace rozložení obou skupin respondentů dle názorů na to, zda by chtěli znovu nastoupit k policii, pokud by byli ve vhodném věku



Otázka č. 53 - Názor respondentů na to, zda do oblastí řízení lidských zdrojů u policie ČR zasahuje politika

Na tuto otázku odpovědělo kladně („rozhodně ano“ nebo „spíše ano“) ze skupiny policejních „nováčků“ celkem 41 respondentů, negativně („rozhodně ne“ nebo „spíše ne“) 6 respondentů a celkem 10 respondentů k této otázce nezaujalo ani kladný, ani záporný postoj. U skupiny policejních „seniorů“ byla zaznamenána kladná odpověď u 44 respondentů, záporně odpověděl pouze 1 respondent a zbytek respondentů, tedy celkem 6 policistů se nepřiklonilo ani ke kladné, ani k záporné odpovědi. Grafické výsledky komparace odpovědí na otázku č. 53 u obou skupin respondentů jsou nabídnuty v Grafu č. 10.

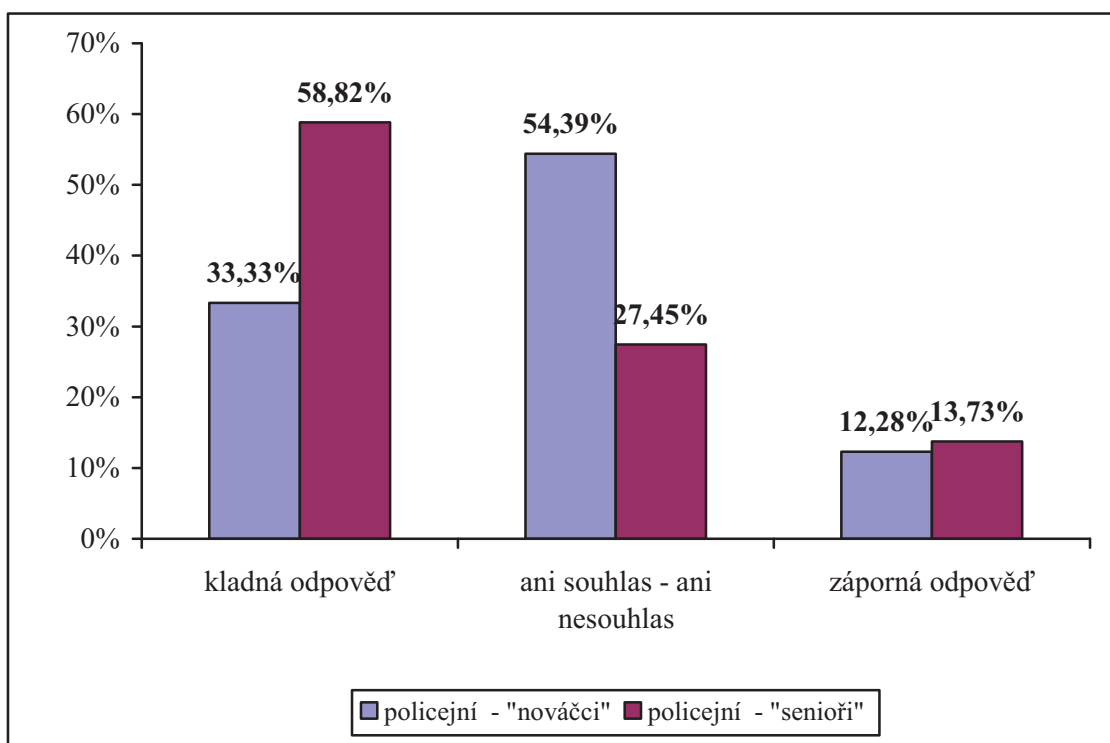
Graf č. 10 - komparace rozložení obou skupin respondentů dle názorů na to, zda do oblastí řízení lidských zdrojů u policie ČR zasahuje politika



Otázka č. 54 - Názor respondentů na to, zda by svým vlastním dětem v současné době doporučili vstoupit do řad policie, pokud by nyní měli děti ve vhodném věku

Na tuto otázku odpovědělo v kladném slova smyslu („rozhodně ano“ nebo „spíše ano“) ze skupiny policejních „nováčků“ celkem 19 respondentů, v záporném slova smyslu („rozhodně ne“ nebo „spíše ne“) 7 respondentů a celkem 31 respondentů na tuto otázku neodpovědělo ani kladně, ani záporně. U skupiny policejních „seniorů“ byla zaznamenána kladná odpověď u 30 respondentů, zápornou odpověď uvedlo 7 respondentů a zbytek respondentů, tedy 14 policistů se nepřiklonilo ani ke kladné, ani k záporné odpovědi. Grafické výsledky komparace odpovědí na otázku č. 54 u obou skupin respondentů jsou nabídnuty v Grafu č. 11.

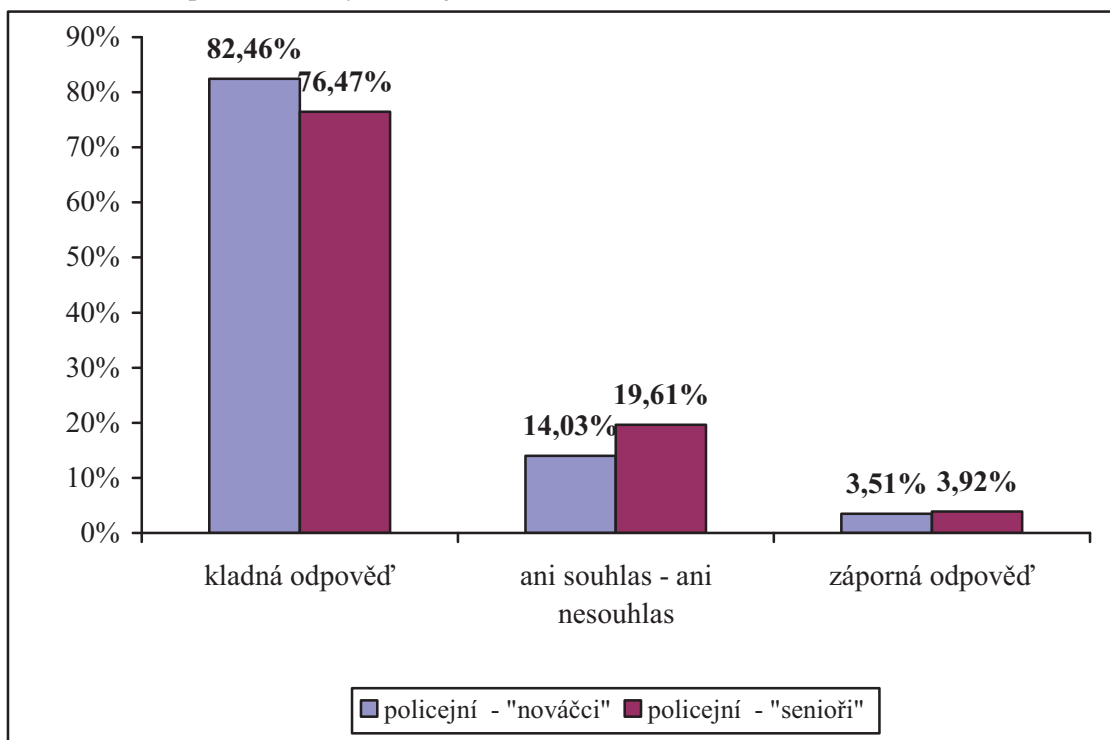
Graf č. 11 - komparace rozložení obou skupin dle názorů respondentů na to, zda by v současnosti svým dětem doporučili vstup do řad policie, pokud by nyní měli děti ve vhodném věku



Otázka č. 55 - Názor respondentů na to, zda je pro ně důležité, co si o policistech myslí veřejnost

Na tuto otázku odpovědělo kladně („rozhodně ano“ nebo „spíše ano“) ze skupiny policejních „nováčků“ celkem 47 respondentů, negativně („rozhodně ne“ nebo „spíše ne“) odpověděli 2 respondenti a celkem 8 respondentů k této otázce nezažalo ani kladný, ani záporný postoj. U skupiny policejních „seniorů“ byla zaznamenána kladná odpověď u 39 respondentů, záporně odpověděli 2 respondenti a celkem 10 respondentů se nepřiklonilo ani ke kladné, ani k záporné odpovědi. Grafické výsledky komparace odpovědí na otázku č. 55 u obou skupin respondentů jsou nabídnuty v Grafu č. 12.

Graf č. 12 - komparace rozložení obou skupin respondentů dle názorů na to, zda je pro ně důležité, co si o policistech myslí veřejnost



Analýza a interpretace výsledků provedeného průzkumu

Analýzou dat získaných při provedení dotazníkového šetření, kvantifikací jednotlivých výsledků a zejména komparací výsledků získaných od obou skupin respondentů jsem zjistil níže uvedené skutečnosti, poznatky, náznaky trendů a některé pro mne překvapivé informace, které se týkají názorů na řízení lidských zdrojů u Policie České republiky.

Pokud jde o výklad získaných výsledků u tvrdých dat, pak uvádím, že byl potvrzen dlouhodobý trend stále se zvyšujícího zastoupení žen v řadách Policie České republiky. Informace získané průzkumem týkající se doby délky trvání služebního poměru policistů z obou skupin jednoznačně potvrdily správnost účelového výběru respondentů. Průzkumem jsem částečně verifikoval dle mého názoru veřejnosti ne příliš známou skutečnost o vzrůstající vzdělanosti příslušníků policie, kdy touto vzdělaností mám pro potřeby upřesnění výkladu na mysli stále se zvyšující procentuální zastoupení vysokoškoláků (bakalářský i magisterský stupeň) v řadách policistů.

Rozložení odpovědí týkajících se zastávání vedoucí pozice u skupiny policejních „seniorů“, kdy celkem 11,76 % dotázaných v minulosti zastávalo vedoucí pozici u policie, se reálně blíží skutečnému stavu, neboť poměr počtu systemizovaných míst u policie ve vedoucích pozicích a počtu systemizovaných míst řadových policistů v rámci Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje je 1 : 11,5.⁸³ S tímto reálným stavem však nekorespondují odpovědi části skupiny policejních „nováčků“, kdy celkem 59,65 % respondentů odpovědělo, že by chtělo být v budoucnu ve vedoucí pozici (zde jsem se již pohyboval v oblasti dat měkkých). Sama o sobě tato vysoká četnost kladných odpovědí u skupiny mladých policistů nevypadá problematicky. Jestliže však tuto odpověď dám do kontextu s tím, že mezi prvními pěti nejdůležitějšími situacemi, které by ve skupině policejních „nováčků“ byly důvodem pro podání žádosti o propuštění ze služebního poměru, bylo „nenaplnění vlastních očekávání“, pak již zde nacházím první výrazný střet mezi očekáváním mladých policistů a realitou. Nenašel jsem jednoznačné řešení této problematické situace, patrně nejvhodnější bude o tomto problému diskutovat s vedením Vyšší policejní školy MV v Brně a pokusit se

⁸³ Informace zjištěna osobně dne 25. 2. 2010 na Odboru personálního řízení a odměňování Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje, jedná se o poměr vycházející z počtu systemizovaných míst k 1. 2. 2010

vysvětlováním reality mladé policisty upozornit na existenci určitých omezení v možnostech výkonu vedoucích pozic u policie.

Provedeným průzkumem jsem zjistil, že pro obě skupiny respondentů je nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost a kvalitní výkon služby policistů „mzda a další formy odměn“, což potvrzuje význam hmotné odměny jako jednoho z nejdůležitějších nástrojů motivace, lépe řečeno stimulace, pracovníků. Mezi prvních pět nejdůležitějších aspektů se současně v obou skupinách respondentů nominovala již pouze „atmosféra na pracovišti“. Policejní „nováčci“ mezi pět nejdůležitějších faktorů umístili, krom dvou shora jmenovaných, ještě „možnost kariérního růstu“, „týmovou spolupráci na pracovišti“ a „pracovní prostředí“. U skupiny policejních seniorů jsou mezi pětici nejdůležitějších faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost a kvalitní výkon služby ještě „náplň práce“, „objektivní hodnocení práce“ a „kvality přímého nadřízeného“.

Důležitost situací vedoucích k podání žádosti o propuštění ze služebního poměru policisty u obou skupin respondentů vykazuje shodu mezi pěti nejdůležitějšími ve třech preferovaných oblastech, a to při „nedostatečném finančním ohodnocení“ (což plně koresponduje se zjištěnou důležitostí aspektů pracovní spokojenosti), které se na stupnici důležitosti u skupiny mladých policistů umístilo na prvním místě, u skupiny policejních „seniorů“ bylo druhé nejdůležitější. Další shody při umístění v pětici nejdůležitějších situací jsou „špatná atmosféra na pracovišti“ a „špatné a nevyhovující pracovní podmínky“. U skupiny policejních „seniorů“ se na prvním místě důležitosti situací umístilo „dosažení věku pro odchod od policie“. Toto zjištění je celkem logické s ohledem na konstrukci tohoto výběrového souboru respondentů.

Při interpretaci výsledků dosažených ve stěžejní části dotazníků, tedy u položek dotazníků č. 11 - č. 50, se chci vyhnout častému opakování konkrétních číselných údajů týkajících se absolutních počtů respondentů a procentuálního zastoupení názorů respondentů v jednotlivých pásmech (nicméně pro kvalitní interpretaci některých výsledků musím i tato čísla v omezené míře použít). Konkrétně se jedná o pásmo normy, pásmo optimistického vybočení z normy, které koresponduje s nereálně optimistickými názory až ideály, a pásmo pesimistického vybočení z normy, které jsem zkonstruoval pro názory negativní. Ve všech čtyřech vybraných oblastech řízení

lidských zdrojů u Policie České republiky, tedy v oblasti hodnocení policistů, v oblasti možností kariérního růstu, v oblasti odměňování policistů a v oblasti pracovních podmínek, se vždy v pásmu normy, tedy v pásmu názorů odpovídajícím realitě, umístila většina respondentů obou výběrových souborů. V pásmu optimistického vybočení z normy se ve všech stanovených oblastech umístilo vždy více respondentů ze skupiny policejních „nováčků“, naopak v pásmu pesimistického vybočení z normy vždy převládal počet respondentů ze skupiny policejních „seniorů“. Nejvíce respondentů ze skupiny policejních „nováčků“ (43,86%) se do pásma optimistického vybočení z normy svými názory dostalo v oblasti hodnocení policistů. V této oblasti se výsledky průzkumu nejvíce přiblížily k mnou stanovené hypotéze A). Do pásma optimistického vybočení z normy byla ze skupiny policejních „nováčků“ v oblasti odměňování policistů zařazena zhruba pětina respondentů, do dvou zbývajících oblastí řízení lidských zdrojů („kariérní růst“ a „pracovní podmínky“) zhruba po jedné desetině respondentů. Poněkud početnější zastoupení respondentů ze skupiny policejních „seniorů“ je v pásmu pesimistického vybočení z normy, tedy v pásmu negativních názorů. Nejpočetněji (43,14%) jsou policejní senioři v tomto pásmu zastoupeni v oblasti názorů na pracovní podmínky policistů, zhruba dvě pětiny respondentů se nacházejí v pásmu pesimistického vybočení z normy u oblastí hodnocení policistů a kariérního růstu policistů, necelá třetina v oblasti názorů na odměňování policistů. Ani v jedné ze všech čtyř oblastí patřících do aktivit řazených pod pojem řízení lidských zdrojů výsledky průzkumu kvantitativně nesplnily moje domněnky vyjádřené v obou hypotézách. Provedeným vyhodnocením získaných dat jsem však potvrdil svůj předpoklad o tom, že s přibývajícím dobou trvání služebního poměru dochází u relativně velké části policistů k posunu jejich názorů na vybrané oblasti řízení lidských zdrojů ve směru od optimistických přes realistické až k názorům pesimistickým.

Téměř tři čtvrtiny policejních „seniorů“ a více než polovina policejních „nováčků“ má dostatečné informace o tom, jaké pracovní výsledky jsou od nich očekávány. Velice potěšujícím je pro mne fakt, že více než tři čtvrtiny policejních „seniorů“ a téměř dvě třetiny policejních „nováčků“, pokud by nebyly policisté a byly nyní ve vhodném věku, by znovu chtěly v současnosti k policii nastoupit. Téměř tři pětiny policejních „seniorů“ by svým dětem doporučily vstoupit do řad policie, pokud by nyní měly děti ve vhodném věku. U výběrového vzorku policejních „nováčků“ by tak učinila třetina respondentů. Domnívám se, že tento výsledek u mladých policistů

souvisí s jejich nízkým věkem a tím, že problém „hledání“ vhodného povolání pro své potomky ještě neřešili.

Za velice důležité zjištění považuji ten fakt, že v obou zkoumaných skupinách je pro minimálně tři čtvrtiny respondentů důležité, co si o policistech myslí veřejnost. Jak jsem již deklaroval v předešlých kapitolách práce, domnívám se, že pro činnost a hodnocení policie jako celku ze strany veřejnosti je důležitý názor veřejnosti na jednotlivé policisty, kteří úkoly Policie České republiky plní.

Dalším zjištěním průzkumu je ta skutečnost, že 71,93% respondentů ze skupiny policejních „nováčků“ a 86,27% respondentů ze skupiny policejních „seniorů“ si myslí, že do oblasti řízení lidských zdrojů v rámci policie ČR zasahuje politika. Otázku na tento názor jsem do dotazníku zařadil jako „lži – otázku“, tedy otázku, jejíž odpověď vypovídá o upřímnosti a otevřenosti respondentů, ukazuje na to, zda respondenti otázky skutečně čtou a rozmyšlejí si i odpovědi na tyto otázky. Domnívám se, že výsledky odpovědí na tuto otázku mají určitou vypovídací hodnotu o upřímnosti, otevřenosti a „pravdivosti“ respondentů i u odpovědí na ostatní otázky dotazníku.

4.5 Dílčí závěr výsledků průzkumu

Z porovnání výsledků vlastního dotazníkového šetření se stanovenými hypotézami vyplynuly níže uvedené závěry:

Hypotéza A) - Předpokládám, že minimálně 70 % policejních „nováčků“ (studentů základní odborné přípravy na Vyšší policejní škole MV v Brně) má nereálně optimistické až naivní názory (představy, očekávání) na řízení lidských zdrojů u Policie ČR, zejména na adekvátní možnosti jejich kariérního postupu, na jejich budoucí odměňování, hodnocení a na jejich pracovní podmínky.

Tato hypotéza byla provedeným průzkumem falzifikována. Ve skupině policejních „nováčků“ byly průzkumem nereálně optimistické až naivní názory zaznamenány u:

- 43,86 % respondentů na oblast hodnocení policistů,
- 19,30 % respondentů na oblast odměňování policistů,
- 10,53 % respondentů na oblast možností kariérního růstu policistů,
- 8,77 % respondentů na oblast pracovních podmínek policistů.

Hypotéza B) - Předpokládám, že minimálně 70 % policejních „seniorů“ (policistů zařazených v rámci Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje, kteří si podali žádost o propuštění ze služebního poměru po více než 20 - ti letech služby) má převážně negativní názory (zkušenosti) na řízení lidských zdrojů u P ČR, zejména na možnosti jejich kariérního postupu, jejich odměňování, hodnocení a na jejich pracovní podmínky.

Tato hypotéza byla provedeným průzkumem falzifikována. Ve skupině policejních „seniorů“ byly průzkumem převážně negativní názory zaznamenány u:

- 43,14 % respondentů na oblast pracovních podmínek policistů,
- 41,18 % respondentů na oblast hodnocení policistů,
- 41,18 % respondentů na oblast možností kariérního růstu policistů,
- 29,41 % respondentů na oblast odměňování policistů.

I když se mi „podařilo“ v rámci zpracování výsledků průzkumu obě stanovené hypotézy falzifikovat, tak se i přesto domnívám, že cíl dotazníkového šetření byl splněn. V rámci průzkumu se mi podařilo potvrdit vliv nezávislé proměnné, tj. délky trvání služebního poměru policisty, na proměnnou závislou, tj. názory policistů na oblast řízení lidských zdrojů u Policie České republiky. Moje domněnka, že s přibývajícím roky trvání služebního poměru dochází k postupné přeměně názorů policistů na oblast řízení lidských zdrojů u policie směrem od nereálného optimismu přes názory odpovídající realitě k pásmu pesimismu a negace, se potvrdila, i když ne v takovém rozsahu, ne v takové kvantitě, jak jsem ve stanovených hypotézách předpokládal.

ZÁVĚR

Stěžejním tématem diplomové práce a pojmem prostupujícím všemi částmi této práce je řízení lidských zdrojů. Lidé - pracovníci jsou nejdůležitějším ze zdrojů potřebných pro každou firmu, každou organizaci, která chce být schopna dosahovat svých cílů. Zaměstnanci firmy nejsou pouze jedním ze zdrojů potřebných pro činnost organizace, ale současně představují i „tvůrce“, „nositele“ a „upravovatele“ firemní kultury. Z obsahu mé diplomové práce vyplývá i důležitost shody orientace firemní kultury s cíli deklarovanými top managementem firmy. Firemní kultura může výrazně k plnění cílů firmy přispívat, jde-li o vytváření, existenci a případně úpravu požadované firemní kultury. V opačném případě může být existence nevhodně orientované firemní kultury podstatnou překážkou a brzdou pro činnost organizace. Ve své diplomové práci se zabývám i vztahem řízení lidských zdrojů k image firmy.

Domnívám se, že v rovině teoretické se mi alespoň částečně podařilo splnit to, co jsem si předsevzal, tedy za využití zejména studia odborné literatury provést deskripci jednotlivých činností, jednotlivých aktivit, jejichž společným jmenovatelem je pojem řízení lidských zdrojů. Jde o popis jednotlivých fází řízení lidských zdrojů, které se mohou čtenáři zdát více či méně zajímavé, které jsou však dle mého názoru pro firmu stejně významné, srovnatelně důležité a hlavně vzájemně propojené a na sebe navazující. Neopomněl jsem připojit i své vlastní názory, domněnky a předpoklady, a na jejich základě stanovit následně v empirické části práce dvě hypotézy. Za využití vlastních vědomostí a zejména zkušeností s některými aktivitami patřícími do sféry řízení lidských zdrojů u Policie České republiky jsem se pokusil čtenáři popsat i některé z fází řízení lidských zdrojů u policie. Dále jsem se snažil najít a definovat témata, která pokládám za společná pro obor studia sociální pedagogiky a pro řízení lidských zdrojů u policie, kde se dle mého názoru tyto „styčné“ body nenacházejí jen a pouze v oblasti služební přípravy a vzdělávání policistů.

V empirické části mé práce jsem po pečlivé přípravě provedl dotazníkové šetření k názorům dvou skupin policistů, které se nacházejí v pomyslných krajních bodech úsečky znázorňující dobu trvání jejich služebního poměru u policie. Zjišťoval jsem tedy názory „mladých“ a „starých“ policistů na úroveň vybraných oblastí řízení lidských

zdrojů u policie a snažil se nalézt směr vývoje těchto názorů. Předpokládal jsem, že u mladších policistů jsou jejich názory ovlivněny zejména pojmy z kategorií ideálů, optimismu a očekávání, zatímco u druhé skupiny respondentů zejména vlastními dlouhodobými životními, lépe řečeno pracovními, zkušenostmi. „Díky“ výsledkům provedeného průzkumu jsem sice falzifikoval stanovené hypotézy, neboť zjištěné počty policejních „nováčků“ vybočujících z reality do pásma nereálného optimismu, stejně jako počty policejních „seniorů“ vybočujících do pásma negace a pesimismu, nedosáhly mnou předpokládaných hodnot, nicméně si myslím, že jsem potvrdil předpokládaný vztah mezi názory policistů na straně jedné a délkou doby trvání jejich služebního poměru na straně druhé.

V mojí diplomové práci jsem nenašel všelék na řešení problémů v oblasti řízení lidských zdrojů u policie, neodpověděl jsem na všechny otázky s touto problematikou spojené, nedospěl jsem k žádným převratným a do očí bijícím výsledkům průzkumu. Tyto ambice a obdobné cíle jsem však při výběru tématu diplomové práce, při plánování, přípravě, provádění a vyhodnocování dotazníkového šetření, ani při zpracovávání vlastní diplomové práce neměl. Možná výsledky mnou provedeného dotazníkového šetření přinášejí více otázek než odpovědí. Proč policejní „nováčci“, u kterých se můj předpoklad optimistických očekávání a ideálů nepotvrdil ani v jedné z vybraných oblastí, vlastně k Policii České republiky nastoupili? Bylo to zejména kvůli penězům a relativní finanční stabilitě u policie, když na prvním místě důležitosti faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost policistů a jejich kvalitní výkon služby se umístil faktor „mzda a finanční odměny“? Uvědomují se nastupující policisté to, že být policistou není jen zaměstnání, ale že jde o povolání a poslání? Stanou se z nich opravdoví profesionálové? Odejdou relativně brzy od policie, pokud se jim nepodaří dostat do vedoucích pozicí? Mají povědomí o tom, co to je „služba občanům“?

Na tyto otázky neumím v mojí diplomové práci odpovědět. Je moje diplomová práce vůbec užitečná? Je využitelná v praxi? Závěry, ke kterým jsem dospěl, mne přivádějí spíše ke kladné odpovědi. Vědomosti získané studiem oboru, informace „načerpané“ z odborné literatury a výsledky dotazníkového šetření se pokusím alespoň částečně využít při svých vlastních činnostech vedoucího pracovníku u Policie České republiky. Výsledky průzkumu dám k dispozici top managementu Vyšší policejní školy MV v Brně k případnému přijetí vhodných opatření při vzdělávání nových mladých

policistů. Některým mým kolegům, kteří budou v budoucnu postaveni před nutnost zvolit si téma jejich diplomové práce, nabídnu možnost a skromnou radu toto téma směřovat do míst, do kterých jsem sice pomocí výsledků průzkumu obsaženého v této diplomové práci „malinko pootevřel dveře“, ale která by si zasloužila hlubší a podrobnější „prozkoumání“.

RESUMÉ

Tato diplomová práce přináší pohled na problematiku řízení lidských zdrojů jakožto jednoho z rozhodujících faktorů pro utváření, udržování a případnou korekci požadované firemní kultury. S tímto tématem souvisí i hledání odpovědi na otázku, zda a jakým směrem se mění názory policistů na úroveň řízení lidských zdrojů u Policie České republiky, zejména na oblast odměňování policistů, hodnocení policistů, možností jejich kariérního růstu a oblast pracovních podmínek policistů, se zvyšující se dobou trvání jejich služebního poměru.

Do první části práce jsem se současně s teoretickými informacemi získanými z odborných zdrojů pokusil zapracovat vlastní zkušenosti, názory, ale i „policejní“ interní akty řízení, které se týkají problematiky některých fází řízení lidských zdrojů u policie. V teoretické části se zabývám historicko - teoretickými východisky problematiky řízení lidských zdrojů, následně je tato část práce členěna dle jednotlivých aktivit a činností patřících pod pojem řízení lidských zdrojů, a to od personálního plánování a vyhledávání pracovníků až po jejich uvolňování z organizace.

V rámci praktické části diplomové práce zjišťuji empirickým kvantitativně orientovaným průzkumem za využití dotazníkového šetření názory dvou skupin respondentů z řad příslušníků policie, a to skupiny policistů - studentů základní odborné přípravy (policejních „nováčků“) a skupiny policistů, kteří po více než 20 - ti letech trvání služebního poměru od policie odcházejí z vlastního rozhodnutí (policejní „senioři“). Popisu vlastního dotazníkového šetření, kvantifikaci a grafickému zpracování získaných dat předchází popis zvolené metody, vyslovení domněnek, popis konstrukce dotazníku a popis typů otázek dotazníku, popis konstrukce „normy“, popis metod skórování, zpracovávání a vyhodnocování dat. Dílčímu závěru výsledků průzkumu, v rámci kterého konstatuji provedení falzifikace obou stanovených hypotéz, předchází interpretace výsledků dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření sice mnou stanovené domněnky - hypotézy - falzifikovaly, ukázaly však, že názory policistů se s přibývajícími „odslouženými“ roky u policie „přesouvají“ ve směru od pásma nereálně optimistických očekávání, přes oblast reálných názorů k pásmu negace a pesimismu.

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku řízení lidských zdrojů v rozvoji firemní kultury. Práce přináší historicko - teoretický pohled na jednotlivé fáze řízení lidských zdrojů a u některých fází nabízí deskripci těchto činností u Policie České republiky. Součástí diplomové práce je i praktická část, která obsahuje porovnání výsledků průzkumu názorů skupin „mladých“ a „starých“ policistů na některé oblasti řízení lidských zdrojů u policie.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, firemní kultura, firemní identita, image firmy, pracovníci, policisté, Policie České republiky.

ANNOTATION

This thesis is focused on human resource management issue related to the corporate culture development. The work lays down historic - theoretical approach to different phases of human resource management and by some of them also offers deeper description of such operation within the frame of the Police of the Czech Republic. Part of this thesis is also focused on practice containing comparison of “young” and “old” police officers view research results on some of the human resource management police approaches.

KEYWORDS

Human resource management, corporate culture, corporate identity, corporate image, workers, police officers, the Police of the Czech Republic.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

1. Zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním, v platném znění.
2. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění.
3. Závazný pokyn policejního prezidenta č. 190 ze dne 16. 12. 2008, o operativně pátrací činnosti a zřizování pracovních skupin a pracovních týmů.
4. Závazný pokyn policejního prezidenta č. 21 ze dne 16. 2. 2009, o posttraumatické intervenční péči a o anonymní telefonní lince pomoci v krizi.
5. Rozkaz policejního prezidenta č. 1 ze dne 21. 1. 2005, kterým se vydává „Etický kodex Policie České republiky“.
6. Rozkaz policejního prezidenta č. 1 ze dne 2. 1. 2009, o profesní etice Policie České republiky.
7. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Praha: GRADA, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
8. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
9. BROOKS, I. *Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, COMPUTER Press 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
10. DOŇKOVÁ, O. *Aplikovaná psychometrika*. Brno: IMS, 2009. 76 s.

11. FORET, M. *Marketingová komunikace*, 2. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9 .
12. KOHOUTEK, R. *Sociální psychologie*. Brno: IMS, 2004. 215 s.
13. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
14. KRAUS, B. *Člověk, prostředí, výchova*, Brno: PAIDO, 2001. 200 s. ISBN 80-7315-004-2.
15. KRAUS, B. *Základy sociální pedagogiky*, Praha: PORTÁL, 2008. 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3.
16. KRAUS, B. *Sociální pedagogika II*. Brno: IMS, 2007. 77 s.
17. KRÜGER, W. *Vedení týmů - Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*, 1. vyd. Praha: GRADA, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
18. PILAŘOVÁ, I. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*, 1. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 2004. 132 s. ISBN 80-7261-102-X.
19. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*, 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
20. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
21. VÍZDAL, F. *Základy psychologie I*. Brno: IMS, 2003. 52 s.
22. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management - Teorie a praxe v informační společnosti*, 3. vyd. Praha: MANAGEMENT Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.

23. *Policejní akademie České republiky* [online]. Poslední revize 2010 [cit. 2010-26-1].
Dostupné z: <<http://www.polac.cz/>>.
24. *Odbor vzdělávání a správy policejního školství - Systém policejního vzdělávání* [online]. Poslední revize 5. 2. 2010 [cit. 2010-24-2].
Dostupné z: <<http://web.mv.cz/ovsps/skoly.htm>>.
25. *Informace od vedení Policejního prezidia ČR - Reforma Policie ČR* [online].
Poslední revize 16. 7. 2009 [cit. 2010-26-1].
Dostupné z: <http://cportal.pcr.cz/kp_nastenka/>.
26. *Ministerstvo vnitra ČR - Reforma Policie - „legislativní část“* [online].
[cit. 2010-26-1]. Dostupné z: <http://ppportal.pcr.cz/reforma_policie.pdf>.
27. *Ředitelství pro řízení lidských zdrojů* [online]. [cit. 2010-2-1].
Dostupné z: <<http://ppportal.pcr.cz/oppv/stavy.htm>>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Etický kodex Policie České Republiky

Příloha č. 2 - Vzor dotazníku použitého při provádění průzkumu

„Příloha č. 1 k rozkazu policejního prezidenta č. 1 ze dne 2. 1. 2009, o profesní etice Policie České republiky“

ETICKÝ KODEX POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

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

1) Cílem Policie České republiky je

- a) chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti,
- b) prosazovat zákonnost,
- c) chránit práva a svobody osob,
- d) preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji,
- e) usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti.

2) Základními hodnotami Policie České republiky jsou

- a) profesionalita,
- b) nestrannost,
- c) odpovědnost,
- d) ohleduplnost,
- e) bezúhonnost.

3) Závazkem Policie České republiky vůči společnosti je

- a) prosazovat zákony přiměřenými prostředky s maximální snahou o spolupráci s veřejností, státními a nestátními institucemi,
- b) chovat se důstojně a důvěryhodně, jednat se všemi lidmi slušně, korektně a s porozuměním a respektovat jejich důstojnost,
- c) uplatňovat rovný a korektní přístup ke každé osobě bez rozdílu, v souladu s respektováním kulturní a hodnotové odlišnosti příslušníků menšinových skupin všude tam, kde nedochází ke střetu se zákony,
- d) při výkonu služby jednat taktně, korektně a vhodně uplatňovat princip volného uvážení,
- e) používat donucovacích prostředků pouze v souladu se zákonem; nikdy nezacházet s žádnou osobou krutě, nehumánně ani ponižujícím způsobem,
- f) nést odpovědnost za každou osobu, která byla omezena Policií České republiky na osobní svobodě,
- g) zachovávat mlčenlivost o informacích zjištěných při služební činnosti,
- h) zásadně odmítat jakékoliv korupční jednání, netolerovat tuto protizákonnou činnost u jiných příslušníků Policie České republiky, odmítnout dary nebo jiné výhody, jejichž přijetím by mohlo dojít k ovlivnění výkonu služby,
- i) zásadně se vyhybat jakémukoliv jednání, které by mohlo být střetem zájmů.

4) Závazkem vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky je

- a) usilovat o otevřenou a partnerskou spolupráci,

- b) dbát, aby vztahy byly založeny na základě profesní kolegiality, vzájemné úcty, respektování zásad slušného a korektního jednání; jakékoliv formy šikanování a obtěžování ze strany spolupracovníků či nadřízených jsou vyloučeny,
 - c) netolerovat ani nekryt podezření z trestné činnosti jiných příslušníků Policie České republiky a trestnou činnost neprodleně oznámit; stejně tak netolerovat ani jiné jejich protiprávní jednání či jednání, které je v rozporu s Etickým kodexem Policie České republiky.
- 5) Osobním a profesionálním přístupem příslušníků Policie České republiky je**
- a) nést osobní odpovědnost za svoji morální úroveň a svůj profesionální výkon,
 - b) chovat se bezúhonně ve službě i mimo ni tak, aby důstojně reprezentovali Policii České republiky svým jednáním, vystupováním i zevnějškem.

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

Průzkum názorů policistů na oblast řízení lidských zdrojů u Policie České Republiky

Vážený kolego, vážená kolegyně,

účelem tohoto průzkumu je zjistit Vaše názory na oblast řízení lidských zdrojů u Policie České republiky. Vzhledem k tomu, že pod pojem řízení lidských zdrojů lze podřadit relativně větší počet vzájemně provázaných činností, proto se chci prioritně zaměřit na oblast **kariérního růstu, odměňování policistů, hodnocení policistů** a na oblast zahrnující **pracovní podmínky** policistů. Cílem průzkumu je zjistit a vzájemně porovnat názory dvou skupin policistů, které se nacházejí téměř v krajních bodech úsečky znázorňující dobu trvání služebního poměru. Na jedné straně se pokusím prostřednictvím Vašich odpovědí zjistit názory, přesněji řečeno očekávání a snad i ideály policejních „nováčků“. Na straně druhé budu zjišťovat názory - zkušenosti druhé skupiny policistů, a to policistů, kteří po více než 20 - ti letech služby u policie podali žádost o propuštění ze služebního poměru. Domnívám se, že názory těchto dvou skupin policistů budou značně rozlišné a myslím si, že by bylo vhodné zkušenosti delší dobu sloužících policistů předat těm z Vás, kteří na cestu služby občanům právě nastupují. Informace získané tímto průzkumem se budu snažit po jejich zpracování a interpretaci poskytnout jak vedení Vyšší policejní školy MV v Brně, tak i managementu Krajského ředitelství policie ČR Jihomoravského kraje.

Předkládaný dotazník je anonymní, odpovědi budou zpracovány za využití příslušných metod a Vaše odpovědi nemohou vést k Vaší identifikaci. Nemusíte mít obavy, že by někdo z Vašich nadřízených, učitelů, případně kolegů viděl jednotlivé vyplněné dotazníky.

Vyplnění a odevzdání dotazníku

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 - 15 minut. Policisty z Vyšší policejní školy MV v Brně prosím o vrácení vyplněného dotazníku zaměstnanci školy, který Vám dotazníky rozdál. Policisty z druhé skupiny (20 a více let trvání služebního poměru) prosím o vrácení (zaslání) vyplněného dotazníku zpět zadavateli na kancelář náměstka ředitele KŘP JmK pro službu kriminální policie a vyšetřování, Brno, Kounicova č. 24, a to nejpozději do jednoho měsíce poté, co prázdný dotazník obdržíte.

Vzhledem k tomu, že dotazník obsahuje různé typy otázek (uzavřené, polootevřené i škálové), věnujte prosím pozornost způsobu Vašich odpovědí. U otázek, kde můžete vybrat jen z předvolených odpovědí, nejpřijatelnější odpověď zakroužkujte.

Všem z Vás, kteří mají zájem na kontinuálním zvyšování úrovně všech oblastí řízení lidských zdrojů u Policie České republiky, a samozřejmě těm z Vás, kteří chtějí, byť jen vyjádřením svých pravdivých názorů na řízení lidských zdrojů u policie, přispět k větší pracovní spokojenosti policistů, chci poděkovat. Jakékoli dotazy k účelu a cíli mnou prováděného průzkumu, případně dotazy týkající se nejasností při vyplňování dotazníku, rád zodpovím na níže uvedených kontaktech:

mobil:	602 470 171
služební linka :	974 621 320
e-mail intranet PČR:	antonin.hrdlicka.b@mv.cz
e-mail internet:	tonda.hrdlicka@seznam.cz

Bc. Antonín Hrdlička

1	Vaše pohlaví?	muž	žena																																										
2	Rok Vašeho nástupu k Policii ČR?																																												
3	Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	středoškolské	vyšší odborné vysokoškolské - Bc. vysokoškolské - Mgr.																																										
4	Jste ve vedoucí pozici? (odpovídají pouze policisté s dobou služby nad 20 let) Chtěl by jste být v budoucnu ve vedoucí pozici? (odpovídají policejní "nováčci")	ano	ne																																										
5	Znáte základní hodnoty Policie České republiky, které jsou deklarovány v Etickém kodexu Policie České republiky?	ano	ne																																										
6	Uveďte alespoň dvě z nich.	1) částečně	2)																																										
7	Který den byl stanoven „Dnem policie České Republiky? (uveďte datum)																																												
8	Proč byl tento den vybrán?																																												
9	Domnívám se, že pro pracovní spokojenost policisty a pro jeho kvalitní výkon služby jsou z nabízených aspektů z oblasti řízení lidských zdrojů nejdůležitější (vyberte pouze 5 z nabízených aspektů, tyto označte čísly 1 - 5, 1 nejdůležitější, 2 méně důležitější, apod.):	<table border="1"> <tr> <td> mzda a další formy odměn</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> možnost uplatnění vlastní iniciativy</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> pracovní prostředí</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> náplň práce</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> motivační systém</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> týmová spolupráce na pracovišti</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> image policie jako celku</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> komunikace na pracovišti</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> spolutrozdohování o činnosti celého pracoviště</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> méně změn, více jistot a stability</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> jiný aspekt (uveďte jaký):</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> </table>	mzda a další formy odměn	<input type="checkbox"/>	možnost uplatnění vlastní iniciativy	<input type="checkbox"/>	pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	náplň práce	<input type="checkbox"/>	motivační systém	<input type="checkbox"/>	týmová spolupráce na pracovišti	<input type="checkbox"/>	image policie jako celku	<input type="checkbox"/>	komunikace na pracovišti	<input type="checkbox"/>	spolutrozdohování o činnosti celého pracoviště	<input type="checkbox"/>	méně změn, více jistot a stability	<input type="checkbox"/>	jiný aspekt (uveďte jaký):	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td> kvality přímého nadřízeného</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> možnost kariérního růstu</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> respektování vlastního názoru</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> objektivní hodnocení práce</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> atmosféra na pracovišti</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> způsob řízení</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> image vlastního pracoviště</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> kvalitní informovanost týkající se výkonu služby</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> možnosti dalšího profesního rozvoje</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> méně formalismu, více pochopení</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> </table>	kvality přímého nadřízeného	<input type="checkbox"/>	možnost kariérního růstu	<input type="checkbox"/>	respektování vlastního názoru	<input type="checkbox"/>	objektivní hodnocení práce	<input type="checkbox"/>	atmosféra na pracovišti	<input type="checkbox"/>	způsob řízení	<input type="checkbox"/>	image vlastního pracoviště	<input type="checkbox"/>	kvalitní informovanost týkající se výkonu služby	<input type="checkbox"/>	možnosti dalšího profesního rozvoje	<input type="checkbox"/>	méně formalismu, více pochopení	<input type="checkbox"/>
mzda a další formy odměn	<input type="checkbox"/>																																												
možnost uplatnění vlastní iniciativy	<input type="checkbox"/>																																												
pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>																																												
náplň práce	<input type="checkbox"/>																																												
motivační systém	<input type="checkbox"/>																																												
týmová spolupráce na pracovišti	<input type="checkbox"/>																																												
image policie jako celku	<input type="checkbox"/>																																												
komunikace na pracovišti	<input type="checkbox"/>																																												
spolutrozdohování o činnosti celého pracoviště	<input type="checkbox"/>																																												
méně změn, více jistot a stability	<input type="checkbox"/>																																												
jiný aspekt (uveďte jaký):	<input type="checkbox"/>																																												
kvality přímého nadřízeného	<input type="checkbox"/>																																												
možnost kariérního růstu	<input type="checkbox"/>																																												
respektování vlastního názoru	<input type="checkbox"/>																																												
objektivní hodnocení práce	<input type="checkbox"/>																																												
atmosféra na pracovišti	<input type="checkbox"/>																																												
způsob řízení	<input type="checkbox"/>																																												
image vlastního pracoviště	<input type="checkbox"/>																																												
kvalitní informovanost týkající se výkonu služby	<input type="checkbox"/>																																												
možnosti dalšího profesního rozvoje	<input type="checkbox"/>																																												
méně formalismu, více pochopení	<input type="checkbox"/>																																												
10	Důvodem pro podání žádosti o propuštění ze služebního poměru pro mě byly/ by pro mě byly/ následující situace (vyberte pouze 5 z nabízených aspektů, tyto označte čísly 1 - 5, 1 nejdůležitější, 2 méně důležitější, apod.):	<table border="1"> <tr> <td> nedostatečné finanční ohodnocení mé práce</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> nedostatečné možnosti mého kariérního růstu</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> stálé nekoncepční změny v činnosti policie</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> špatná atmosféra na pracovišti</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> nemožnost prosazovat vlastní názory</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> dosažení věku pro odchod od policie do důchodu</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> nedostatečné možnosti dalšího profesního rozvoje</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> jiný důvod (uveďte jaký):</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> </table>	nedostatečné finanční ohodnocení mé práce	<input type="checkbox"/>	nedostatečné možnosti mého kariérního růstu	<input type="checkbox"/>	stálé nekoncepční změny v činnosti policie	<input type="checkbox"/>	špatná atmosféra na pracovišti	<input type="checkbox"/>	nemožnost prosazovat vlastní názory	<input type="checkbox"/>	dosažení věku pro odchod od policie do důchodu	<input type="checkbox"/>	nedostatečné možnosti dalšího profesního rozvoje	<input type="checkbox"/>	jiný důvod (uveďte jaký):	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td> neobjektivní hodnocení ze strany nadřízeného</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> špatné a nevyhovující pracovní podmínky</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> celkové image policie</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> nekompetentní přímý nadřízený</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> nevhodný způsob vedení lidí</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> nenaplnění vlastních očekávání</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td> nepřijatelný vliv politiky na činnost policie</td> <td> <input type="checkbox"/> </td> </tr> </table>	neobjektivní hodnocení ze strany nadřízeného	<input type="checkbox"/>	špatné a nevyhovující pracovní podmínky	<input type="checkbox"/>	celkové image policie	<input type="checkbox"/>	nekompetentní přímý nadřízený	<input type="checkbox"/>	nevhodný způsob vedení lidí	<input type="checkbox"/>	nenaplnění vlastních očekávání	<input type="checkbox"/>	nepřijatelný vliv politiky na činnost policie	<input type="checkbox"/>												
nedostatečné finanční ohodnocení mé práce	<input type="checkbox"/>																																												
nedostatečné možnosti mého kariérního růstu	<input type="checkbox"/>																																												
stálé nekoncepční změny v činnosti policie	<input type="checkbox"/>																																												
špatná atmosféra na pracovišti	<input type="checkbox"/>																																												
nemožnost prosazovat vlastní názory	<input type="checkbox"/>																																												
dosažení věku pro odchod od policie do důchodu	<input type="checkbox"/>																																												
nedostatečné možnosti dalšího profesního rozvoje	<input type="checkbox"/>																																												
jiný důvod (uveďte jaký):	<input type="checkbox"/>																																												
neobjektivní hodnocení ze strany nadřízeného	<input type="checkbox"/>																																												
špatné a nevyhovující pracovní podmínky	<input type="checkbox"/>																																												
celkové image policie	<input type="checkbox"/>																																												
nekompetentní přímý nadřízený	<input type="checkbox"/>																																												
nevhodný způsob vedení lidí	<input type="checkbox"/>																																												
nenaplnění vlastních očekávání	<input type="checkbox"/>																																												
nepřijatelný vliv politiky na činnost policie	<input type="checkbox"/>																																												

Příloha č. 2 - stránka č. 3

V souvislosti s mým nástupem do služebního poměru policisty mám určitá očekávání, určité názory na oblast řízení lidských zdrojů u policie, takže si myslím (vzhledem k mým zkušenostem ze služebního poměru příslušníka Policie ČR si myslím), že:	rozhodně ANO	spíše ANO	ani souhlas, ani nesouhlas	spíše NE	rozhodně NE
11 ze strany bezprostředního nadřízeného je moje práce průběžně, objektivně a spravedlivě hodnocena	1	2	3	4	5
12 formální periodická hodnocení mé práce jsou objektivní, ze strany nadřízeného pečlivě připravena a korespondují s mým sebehodnocením	1	2	3	4	5
13 v rámci služebního hodnocení nehrají žádnou roli vzájemné osobní sympatie nebo antipatie mezi mnou a nadřízeným	1	2	3	4	5
14 služební hodnocení je jednou z oblastí činnosti mého nadřízeného, s kterou nejsem spokojen	1	2	3	4	5
15 mám dostatek možností a příležitostí k seznámení se s kritérii hodnocení mé služební činnosti	1	2	3	4	5
16 každoroční služební hodnocení je pro mého nadřízeného zbytečné, nepodstatné a považuje je za	1	2	3	4	5
17 kritika mé osoby ze strany nadřízeného je v rovině věcné	1	2	3	4	5
18 jasná hodnotící kritéria mé práce jsou pro mne důležitá	1	2	3	4	5
19 kvantitativní hodnotící kritéria mé práce nejsou rozhodující, důležitější je kvalita mnou odvedené práce	1	2	3	4	5
20 interval provádění průběžného hodnocení (každoročně) a služebního hodnocení (1 x za tři roky) je u policie nastaven špatně	1	2	3	4	5
21 uplatňování kariérního postupu je transparentní a objektivní	1	2	3	4	5
22 každý policista má při kariérním postupu rovné šance a příležitosti	1	2	3	4	5
23 výběrová řízení na služební místa s příplatkem za vedení jsou objektivní, nezkršená a výsledky nejsou předem rozhodnuta	1	2	3	4	5
24 setkal jsem se ve své praxi s nespravedlností, nadřizováním a protekcí v rámci výběrových řízení	1	2	3	4	5
25 na vedoucí pozice se dostávají policisté, kteří patří k nejlepším odborníkům a jsou i neformálními vůdci kolektivu	1	2	3	4	5

Příloha č. 2 - stránka č. 4

	V souvislosti s mým nástupem do služebního poměru policisty mám určitá očekávání, určité názory na oblast řízení lidských zdrojů u policie, takže si myslím (vzhledem k mým zkušenostem ze služebního poměru příslušníka Policie ČR si myslím), že:	rozhodně ANO	spíše ANO	ani souhlas, ani nesouhlas	spíše NE	rozhodně NE
26	vykonával bych práci vedoucího lépe, než můj bezprostřední nadřízený	1	2	3	4	5
27	možnosti mého profesního růstu (profesní rozvoj, další vzdělávání) jsou dostatečné	1	2	3	4	5
28	stane-li se z řadového policisty vedoucí, podstatně se změní jeho chování a vystupování směrem k horšímu	1	2	3	4	5
29	moji bezprostřední nadřízení jsou "lidé na svých místech"	1	2	3	4	5
30	kariérní postup u policie je možný jen do určité úrovně, potom je tento více závislý na známostech než na pracovních kvalitách policisty	1	2	3	4	5
31	služební příjem odpovídá mým pracovním výkonům	1	2	3	4	5
32	s pohyblivou složkou služebního příjmu (osobní ohodnocení) pracuje můj nadřízený systematicky, objektivně a spravedlivě	1	2	3	4	5
33	finanční a jiné odměny (nezahrnovat služební příjem) mi jsou udělovány oprávněně, objektivně a ve výši, která odpovídá důležitosti splněného úkolu	1	2	3	4	5
34	nejdůležitějším motivačním faktorem k dosahování výsledků při výkonu služby je služební příjem a finanční odměny	1	2	3	4	5
35	systém odměňování u policie je špatně nastaven a dává neomezenou moc vedoucím policistům	1	2	3	4	5
36	bylo by pro mě snížení služebního příjmu o 5% důvodem předčasného odchodu od policie	1	2	3	4	5
37	systém odměňování je na mém pracovišti (oddělení, odboru) uplatňován vedoucím správně a nezpochybnitelně	1	2	3	4	5
38	neformální poděkování a neformální ocenění mé práce ze strany nadřízeného je pro mne značně motivující	1	2	3	4	5
39	vzájemná informovanost o výši odměn všech pracovníků na oddělení motivuje policisty k větší pracovní aktivitě	1	2	3	4	5
40	odměňování je u policie netransparentní a nemá žádná faktická pravidla, vždy jde pouze o subjektivní názor nadřízeného	1	2	3	4	5

Příloha č. 2 - stránka č. 5

	V souvislosti s mým nástupem do služebního poměru policisty mám určitá očekávání, určité názory na oblast řízení lidských zdrojů u policie, takže si myslím (vzhledem k mým zkušenostem ze služebního poměru příslušníka Policie ČR si myslím), že:	rozhodně ANO	spíše ANO	ani souhlas, ani nesouhlas	spíše NE	rozhodně NE
41	pracuji ve vyhovujícím pracovním prostředí	1	2	3	4	5
42	pracovní podmínky včetně materiálně technického zabezpečení a vybavení odpovídají potřebám výkonu služby	1	2	3	4	5
43	pracovní podmínky včetně materiálně technického zabezpečení a vybavení odpovídají ekonomickým možnostem policie	1	2	3	4	5
44	pracovní podmínky vedoucích policistů jsou nepoměrně lepší, než u policistů řadových	1	2	3	4	5
45	upozorňuji nadřízené na nevyhovující pracovní podmínky	1	2	3	4	5
46	po mém upozornění na nevyhovující pracovní podmínky se nadřízení snaží o zajištění nápravy	1	2	3	4	5
47	během mého působení u policie se pracovní podmínky kontinuálně zlepšují	1	2	3	4	5
48	změny pracovních podmínek na policejních služebnách oslovují zejména občany, kteří se na služebny dostavili, tyto změny však nejsou pro samotné policisty přínosem	1	2	3	4	5
49	souhlasím s projektem P 1000	1	2	3	4	5
50	vytváření, udržování a rozvoj vhodných pracovních podmínek pro řadové policisty je pro nadřízené jednou z jejich priorit	1	2	3	4	5
51	jsem dostatečně informován o tom, jaké pracovní výsledky se ode mne očekávají	1	2	3	4	5
52	kdybych nyní nebyl policistou a byl ve vhodném věku, chtěl bych znovu nastoupit k policii	1	2	3	4	5
53	do oblasti řízení lidských zdrojů v rámci policie ČR zasahuje politika	1	2	3	4	5
54	vlastním dětem (pokud bych měl nyní děti ve vhodném věku) bych v současné době doporučil vstoupit do řad policie	1	2	3	4	5
55	je pro mne důležité, co si o policistech myslí veřejnost	1	2	3	4	5