

Profese manažera v organizacích veřejné správy

*Charakteristika manažera, zastávané role
a vybrané personální činnosti*

Petr Jedinák

Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2012

KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Jedinák, Petr

Profese manažera v organizacích veřejné správy : charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti / Petr Jedinák. – 1. vyd. – Zlín :

VeRBuM, 2012. – 108 s.

ISBN 978-80-87500-26-2

35.07 * 005.336.5 * 316.46/.47 * 005.95/.96

- management veřejné správy

- manažerské dovednosti

- řídicí práce

- personální management

- monografie

005 - Management. Řízení [4]

Recenzovali: Prof. PhDr. Ing. Bohuslav Minařík, CSc.
Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Monografii doporučila k publikaci Vědecká redakce nakladatelství VeRBuM

© PhDr. Petr Jedinák, Ph.D., 2012

© Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2012

ISBN 978-80-87500-26-2

Tato publikace byla zpracována na základě Projektu vědeckovýzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Integrovaného výzkumného úkolu č. 4 na léta 2010 – 2015, realizovaného na Policejní akademii České republiky v Praze.

O AUTOROVI

PhDr. Petr Jedinák, Ph.D.



Působí od roku 2007 jako akademický pracovník Policejní akademie České republiky v Praze, kde vykonává funkci tajemníka katedry managementu a informatiky, spadající pod Fakultu bezpečnostního managementu. Vyučuje studenty v doktorském, magisterských i bakalářských studijních programech v předmětech Management, Management lidských zdrojů a Manažerské techniky a výcvik. V rámci programu celoživotního vzdělávání, které pořádá Policejní akademie ČR, přednáší v kurzech se zaměřením na osobnost manažera v organizaci. Na Policejní akademii ČR spolupracoval na několika výzkumných úkolech. Do roku 2007 vykonával službu u Policie České republiky, kde zastával funkci vedoucího

útvary pořádkové a železniční policie v Nymburku. Od roku 1998 se zabývá problematikou hodnocení příslušníků policie. Byl členem týmu, který zaváděl novou koncepci metodiky hodnocení policistů do celé policie a procesu hodnocení příslušníků se prioritně věnuje ve spolupráci s kompetentními manažery policie. K této důležité manažerské činnosti zpracoval několik výzkumných projektů a publikoval řadu vědeckých a odborných příspěvků u nás i v zahraničí.

Nejvýznamnější publikace:

JEDINÁK, P., MLÁDKOVÁ, L., KOVAŘÍK, Z. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. Zlín: VeRBuM 2011, 116 s., ISBN 978-80-87500-09-5.

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a kol. *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*. Zlín: VeRBuM 2011, 124 s., ISBN 978-80-87500-10-1.

JEDINÁK, P. *Hodnocení pracovního výkonu*. PA ČR v Praze: Praha 2009, 168 s., ISBN 978-80-7251-314-7.

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, 273 s., ISBN 978-80-7380-230-1.

ČANDÍK, M., JEDINÁK, P., MLÁDKOVÁ, L. *Systémy řízení státních organizací, jeho charakter a základní problémy*. Brno: Tribun EU 2010, 54 s., ISBN 978-80-7399-231-6.

OBSAH

ÚVOD	7
1 MANAŽEŘI V ORGANIZACÍCH VEŘEJNÉ SPRÁVY	9
1.1 Pojem organizace	10
1.2 Kultura organizace	12
1.3 Vymezení pojmu organizace veřejné správy	16
1.4 Profese manažera	18
1.4.1 Charakteristika manažera	21
1.4.2 Osobnost manažera	23
1.5 Role manažera v organizaci	29
1.5.1 Struktura kvalit emoční inteligence	32
1.5.2 Metody TIME MANAGEMENTU	33
1.6 Výkon manažerských funkcí	36
1.6.1 Postupné manažerské funkce	37
1.6.2 Průběžné manažerské funkce	42
2 VÝBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI MANAŽERŮ	47
2.1 Úkoly manažera v rámci koncepce řízení pracovního výkonu	50
2.1.1 Dohoda o pracovním výkonu	55
2.1.2 Řízení pracovního výkonu	56
2.1.3 Hodnocení pracovního výkonu	58
2.1.4 Odměňování pracovníků	72
2.1.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	74
3 ZPĚTNÁ VAZBA NA VYBRANÉ ČINNOSTI MANAŽERŮ – VÝSTUPY Z PROVEDENÝCH VÝZKUMŮ	77
3.1 Výzkum vzdělávacích potřeb policejního managementu	77
3.2 Výzkum zaměřený na získání zpětné vazby na metodu hodnotícího rozhovoru v procesu hodnocení příslušníků Policie ČR	85
3.3 Výzkum na vnímání procesu hodnocení příslušníků Policie ČR	90
ZÁVĚR	99
Resumé	101
Summary	102
Přílohy	103
Bibliografický záznam	106

ÚVOD

Při psaní této publikace byl její autor veden cílem představit čtenářům činnosti manažerů, kteří vykonávají profesi v organizacích veřejné správy. Obecné základy managementu v rámci každé organizace vychází z vědecky podložených teorií, které utvářeli významní představitelé managementu, a to převážně na základě empirie. Současně, jak se vše mění v čase, tak i management každé organizace se musí neustále přizpůsobovat stále novým změnám a vlivům, které na něj působí, což ve své podstatě potvrzuje jedno ze základních pravidel managementu jako vědního oboru, a to, že management je v neustálé permanenci změn.

Klíčovým prvkem systému managementu, tak jak na něj nahlížíme v této knize, jsou právě manažeři, tedy vedoucí pracovníci v dané organizaci. Z hlediska specifík řízení organizací veřejné správy se zabýváme jak top manažery, kteří zastávají v organizaci nejvyšší pracovní pozice, jejich prioritní činností je vytváření a následná kontrola naplňování strategií organizace a jejich nejdůležitější rolí, kterou vykonávají, je role představitele organizace, tak i manažery na ostatních stupních řízení. To se týká manažerů zařazených pracovním na střední úrovni managementu, kteří vykonávají činnosti převážně taktického zaměření, přičemž strategie vytyčené vrcholovými manažery přepracovávají do činností (např. procesů, projektů a úkolů), které jsou následně přeneseny na nejnižší manažery. Tito linioví manažeři za využití zdrojů (lidských, finančních, technických a informačních), jež má každá organizace k dispozici, zabezpečují všechny činnosti v rámci organizace tak, aby byly plněny včas a v požadované kvalitě. Při jejich výkonu naplňují manažerské funkce a zastávají různé manažerské role. V souběhu musí vykonávat i řadu dalších důležitých úkonů spadajících do personální činnosti (managementu lidských zdrojů) ve vztahu k výkonným (řadovým) zaměstnancům.

Z pohledu formální úpravy je monografie rozdělena na tři hlavní části, které jsou následně členěny na kapitoly a podkapitoly. První část definuje pojem organizace a vymezuje organizace veřejné správy. Zabývá se otázkou etiky a morálky, přičemž vychází též z filozofie a psychologie. Uvedeny jsou vybrané osobnosti a jejich pohledy na vnímání těchto problémů. Je zde popsána vize a mise organizace, prvky utvářející kulturu dané organizace a vlivy na ni působící. Závěr první kapitoly definuje pozici manažera v organizaci, manažerské funkce a manažerské role.

Druhá část publikace se zaměřuje na ty činnosti v práci manažera v organizaci, které spadají pod manažerskou funkci řízení lidských zdrojů a jsou v přímém vztahu k podřízeným pracovníkům. Jedná se například o získávání vhodných pracovníků pro organizaci, jejich následnou adaptaci a zajištění jejich budoucí stabilizace. K prvořadým činnostem patří to, aby zaměstnanci na určeném pracovním místě odváděli pracovní výkon na standardní úrovni. Pro něj musí mít vytvořeny ze strany organizace potřebné podmínky a pracovníkům musí být neustále nabízeny takové stimulační podněty, aby svůj pracovní výkon odváděli v požadované kvalitě. Tento nesnadný úkol leží na bedrech liniových manažerů, kteří pro jeho naplnění využívají manažerské techniky a nástroje, z nichž vybrané a relevantní pro studované prostředí jsou v monografii představeny. Cílem tohoto snažení je

spokojený pracovník v organizaci, který na zastávané pracovní pozici plní své úkoly za maximálního využití svých znalostí transformovaných do schopností a dovedností, jež uplatňuje při plnění každodenních úkolů. Odváděný pracovní výkon každého zaměstnance by měl být spravedlivě oceněn. Výstupy z těchto hodnocení by měly být prioritním ukazatelem, jakým směrem konkrétního zaměstnance dále rozvíjet a utvářet ho pro zastávanou (popřípadě budoucí) pracovní pozici dle potřeb dané organizace. Tento proces by měl být v souladu s vytyčeným kariérním plánem pracovníka.

Třetí blok knihy představuje výstupy z provedených výzkumů, které byly vedeny snahou získat adekvátní zpětnou vazbu na vybrané činnosti manažerů v organizaci. Z celého souboru dat, které byly získány formou dotazníkových šetření od roku 2008 až do první poloviny roku 2012, jsou v publikaci zařazena ta, která mají vztah k problematice definované v druhé části monografie. Respondenty byli studenti kombinované formy studia na Policejní akademii České republiky v Praze, kteří vykonávají profesní praxi v organizacích veřejné správy.

1 MANAŽEŘI V ORGANIZACÍCH VEŘEJNÉ SPRÁVY

Publikace se zabývá profesí manažera v organizacích veřejné správy. V první kapitole si ujednotíme pohled na organizace veřejné správy, které se v České republice podílejí na chodu státu a na které působí mnoho faktorů a neustálých změn. Tyto změny můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Mezi vnější faktory můžeme zařadit např. změnu legislativy (nové zákony) nebo změny ekonomické povahy (přidělení finančních prostředků na zajištění chodu organizace). Vnější faktory je těžké z pohledu vrcholových manažerů ovlivnit. Vrcholový management by je měl alespoň zčásti předvídat a následně k nim přizpůsobovat svoji strategii. Vnitřní faktory působící na činnost organizace vycházejí sekundárně z vnějších faktorů, např. masové odchody zkušených pracovníků z organizace (situace v Policii České republiky), reorganizace (České dráhy a.s.).

Řešení problémů, jejichž příčina pochází z těchto vnitřních faktorů, je v plné kompetenci manažerů. Ti musí nastavit takový systém řízení organizace (soubor nástrojů, metod, praktik a manažerských funkcí k řízení svých činností), aby byla organizace úspěšná. Řízení organizací veřejné správy se v současné době vyznačuje změnami s cílem zvýšení efektivity jejich činnosti. Zvýšení efektivity je důsledkem lepší alokace personálních, znalostních, finančních, organizačních i technologických zdrojů v těchto organizacích. Základním předpokladem pro tato řešení je identifikace základních nedostatků současného stavu řízení organizací, nastínění možných způsobů řešení, následná analýza všech jejich důsledků, výhod i nevýhod pro danou organizaci a návrh možných způsobů změn v organizaci, které by splnily stanovený cíl – vyšší efektivitu činnosti organizace veřejné správy.

Nástrojem k prosperitě organizace je aplikace změn v celém systému jejího managementu. Některé tyto změny v činnosti organizace se vyznačují vyšší finanční náročností, a to zejména na začátku jejich realizace, proto je zapotřebí zvýšenou finanční náročnost hodnotit z hlediska naplňování dlouhodobých cílů organizace. Dlouhodobý výhled na možné změny v organizaci je třeba analyzovat jak z hlediska sociálního, tak i právního. Připravované změny by proto měly reflektovat jak současný právní systém, tak i očekávanou tendenci změn v právním systému tak, aby z časového hlediska nebylo nutné změnami v právním systému měnit již zaváděné změny v organizaci. V opačném případě by se efektivita mohla z dlouhodobého hlediska výrazně prodloužit, ne-li být kontraproduktivní¹.

Vytyčené strategie organizací veřejné správy v dnešní době musí vycházet z pevných praktických pozic a ze solidních informací o hospodářské a společenské realitě, nikoliv pouze z určitých přání a ideálů. Strategie musí obsahovat i silný prvek kritiky a sebekritiky. Strategii organizace by měly důkladně znát a její plnění zabezpečit všichni manažeři organizace a plně respektovat by ji měli všichni zaměstnanci organizace. Velmi silným prvkem, jenž má vliv na vnímání strategie zaměstnanci organizace, je její nastavená a respektovaná kultura.

¹ ČANDÍK, M., JEDINÁK, P., MLÁDKOVÁ, L. *Systém řízení státních organizací, jeho charakter a základní problémy*. Brno, 2010, s.53.

2 VYBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI MANAŽERŮ

Druhá kapitola se zaměřuje na vybrané personální činnosti, které manažeři v organizaci vykonávají. Nejprve si v kostce představíme činnosti, které pod personální činnosti (*nově používáno řízení lidských zdrojů*) patří. Následně se zaměříme na ty činnosti řízení lidských zdrojů, které spadají pod řízení pracovního výkonu, neboť odváděný pracovní výkon pracovníků určuje, do jaké míry a v jaké kvalitě plní organizace své úkoly, které si vytyčila v rámci své strategie.

V organizacích veřejné správy se projevuje odklon od tradičního personálního řízení a rychlejší či pomalejší příklon ke koncepci řízení lidských zdrojů. To je důsledkem toho, že personální práce má stále více strategický charakter, tzn. že se prosazuje potřeba výslovně formulovat personální strategie a jim sloužící personální politiky. Organizace si uvědomují cenu vlastních zaměstnanců, a proto se stále více pozornosti věnuje vnějším faktorům formování a fungování pracovní síly organizace. K pronikavým změnám dochází v podobě a zajišťování personální práce uvnitř organizací, kdy vrcholové vedení organizací věnuje personální práci zvýšenou pozornost. Často dochází ke zmenšování personálních útvarů (*uplatňuje se outsourcing personální práce*) a stále více se využívají moderní informační technologie.

Personální činnosti, jež se uplatňují v organizacích veřejné správy, jak je definuje J. Koubek⁵⁴:

1. *Vytváření a analýza pracovních míst*
2. *Personální plánování*
3. *Získávání, výběr a přijímání pracovníků*
4. *Hodnocení pracovníků*
5. *Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru*
6. *Odměňování*
7. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků*
8. *Pracovní vztahy*
9. *Péče o pracovníky*
10. *Personální informační systém*
11. *Průzkum trhu práce*
12. *Zdravotní péče o pracovníky*
13. *Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací*
14. *Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků*

V organizacích se výrazně mění pohled na pracovníka, organizace si uvědomují, že lidé jsou jejich největším bohatstvím, jejich nejdůležitějším zdrojem. Zvýšená pozornost je tedy věnována zájmům a potřebám samotných pracovníků (*kvalita pracovního života a spokojenost pracovníků*). Výrazné jsou tendence k flexibilnímu zaměstnávání lidí a k flexibilním pracovním režimům. Důraz je kladen na vytváření žádoucí kultury organizace vedené snahou koncepčně a programově vytvářet

⁵⁴ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha 2004, s. 20-21.

3 ZPĚTNÁ VAZBA NA VYBRANÉ ČINNOSTI MANAŽERŮ – VÝSTUPY Z PROVEDENÝCH VÝZKUMŮ

V poslední kapitole monografie jsou zařazeny tři ukázky z provedených výzkumů, které byly vedeny s cílem získání relevantních dat k řešení dané problematiky. Výzkumy probíhaly formou dotazníkových šetření u vybraných respondentů pracujících v organizacích veřejné správy (převaha příslušníků Policie České republiky).

3.1 Výzkum vzdělávacích potřeb policejního managementu⁹⁶

První z představených výzkumů byl zaměřen na identifikaci vzdělávacích potřeb příslušníků Policie České republiky. Znalost vzdělávacích potřeb je velice důležitou podmínkou pro optimalizaci vzdělávacího procesu v prosperující organizaci. Na základě znalosti těchto potřeb může organizace odpovědně vypracovat celý proces vzdělávání zaměstnanců a určit adekvátní metody.

Vzdělávací potřebu lze vymezit jako určitý nedostatek znalostí a dovedností v určité oblasti potřebné pro výkon konkrétní funkce. Vzniká jako rozdíl (disproporce) mezi tím „co by být mělo“ a tím „co je“, konkrétně jako rozdíl mezi potřebnou kvalifikací na konkrétní služební místo určenou stanoveným stupněm vzdělání, zaměřením vzdělání a dalším odborným požadavkem a skutečnou kvalifikací konkrétního policisty. Vzdělávací potřeba je opodstatněná v případě, že aplikace systematického vzdělávání/výcviku povede k překonání konkrétní slabé stránky v policejní praxi. Uspokojování takto zjištěných vzdělávacích potřeb by mělo být hlavním cílem dalšího vzdělávání policistů.

Identifikovat vzdělávací potřeby policistů lze v podstatě třemi způsoby:

První vychází ze srovnání požadované a dosažené kvalifikace. Tento způsob identifikace vzdělávacích potřeb je založen zejména na analýze dokumentů týkajících se dosaženého vzdělání, vzdělávací instituce a vybraných služebních předpisů. Z analýzy by měly vyplynout poznatky o tom, kam směřovat hlavní vzdělávací úsilí vzdělávací instituce.

Druhý způsob identifikace vzdělávacích potřeb je složitější a vyžaduje realizaci empirického výzkumu. V přípravné části navazuje na první způsob identifikace, tzn. že pro potřeby empirického výzkumu je už dopředu zpracován přehled vzdělávacích potřeb, které byly zjištěny srovnáním dosažené a požadované kvalifikace. Druhá část empirického výzkumu pak takto zpracované vzdělávací potřeby především objektivizuje a doplní o nové, které byly zjištěny na základě názorů policistů z praxe. Takto objektivizované vzdělávací potřeby lze zařadit do vzdělávacích (studijních) programů policejních škol.

⁹⁶ ŠUGÁR, J., JEDINÁK, P. *Výzkum vzdělávacích potřeb policistů působících na manažerských pozicích v rámci Policie ČR*. PA ČR v Praze, 2010, s. 195-224.

Třetí způsob představuje kombinaci předchozích. Souběžně se srovnávací analýzou dosažené a požadované kvalifikace probíhá i empirické ověřování kvality a efektivnosti vzdělávacího procesu, nejlépe mezi absolventy školy po jejich zařazení do praktického života na různých pracovištích u policie, ve veřejné správě apod.

Analýza vzdělávacích potřeb příslušníků policie je tedy racionálním procesem, kterým Ministerstvo vnitra ČR prostřednictvím svých vzdělávacích institucí určuje, jak rozvíjet či získávat schopnosti policistů potřebné k dosažení cílů definovaných v zákoně o policii⁹⁷ a dalšími právními předpisy, zejména trestním zákonem a trestním řádem.

K získání konkrétních poznatků o vzdělávacích potřebách policejního managementu byl na Policejní akademii ČR v Praze (dále PA ČR) v první polovině roku 2009 realizován empirický pilotní výzkum, který je součástí prodlouženého Výzkumného záměru PA ČR na léta 2009 a 2010⁹⁸.

Autoři tohoto výzkumu⁹⁹ se hlouběji nezabývali teorií vzdělávacích potřeb, protože se domnívají, že tato problematika je dostatečně rozpracována v pedagogické literatuře. Hlavním cílem průzkumu bylo, na základě empirických poznatků, odhalení aktuálních vzdělávacích potřeb policejních manažerů. K získání potřebných poznatků byla využita část dotazníkového šetření provedeného katedrou Policejního managementu zaměřeného na oblast hodnocení policistů¹⁰⁰.

Výzkum (který bychom mohli charakterizovat jako pilotní průzkum) byl zaměřen na získání poznatků o vzdělávacích potřebách vycházejících z praktického života policejních manažerů při výkonu funkce zařazených na různých služebních místech v Policii ČR. Dotázaní policisté měli uvést, které oblasti profesní připravenosti považují z hlediska osobního zdokonalení v nejbližším období za nejdůležitější. Na základě analýzy odpovědí byl vypracovaný seznam oblastí, ve kterých dotázaní policisté nejčastěji pociťují potřebu dalšího osobního zdokonalení. V další části pilotního průzkumu jsme se pokusili poznatky, získané analýzou vzdělávacích potřeb, transformovat do zpracování vzdělávacích požadavků, které by Policejní akademie České republiky v Praze měla brát v úvahu při zpracování profilu absolventa a studijních plánů. Při vypracování vzdělávacích požadavků jsme rovněž využili poznatky, které vyplynuly z analýz názorů policistů na problematiku jejich služebního hodnocení.

Jak bylo uvedeno výše, ke zjištění aktuálních vzdělávacích potřeb policejních manažerů byla využita část dotazníkového šetření, realizovaného na katedře policejního managementu a informatiky, jehož cílem bylo zjistit názory policistů na problematiku jejich služebního hodnocení (pracovního výkonu). Takto zjištěné vzdělávací potřeby byly analyzovány i ve vztahu k nejdůležitějším oblastem pro

⁹⁷ Zákon č. 273/2008 Sb., O policii České republiky.

⁹⁸ Konkrétně se jedná o integrovaný výzkumný úkol č.4: „Optimalizace vzdělávacího procesu na PA ČR“ a dílčí výzkumný úkol 4/8: „Výzkum vzdělávacích potřeb policistů působících na manažerských pozicích v rámci Policie ČR“.

⁹⁹ KOVAŘÍK, Z., JEDINÁK, P., ŠUGÁR, J.

¹⁰⁰ Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 454 policistů.

úspěšné vedení podřízených, nejdůležitějším oblastem oceňovaným u policejních manažerů a k pozitivním a negativním oblastem činnosti policejního manažera. Z celkové analýzy jsme se pak pokusili vytipovat nejčastější aktuální vzdělávací potřeby současného policejního manažera.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno v první polovině roku 2009 a zúčastnilo se jej celkem 454 policistů (údaje jsou v %).

Příslušník PČR	muž	87,2
	žena	12,8
Průměrná délka praxe ve služebním poměru		10
Služba v přímém výkonu (výkon služby ve služebním stejnokroji)	ANO	83,3
	NE	16,7
Výkon služby příslušníka vykonáván převážně	V kanceláři	41,9
	V terénu	58,1
Příslušník ve vedoucí funkci	ANO	13,2
	NE	86,8
Služební zařazení v rámci PČR	Základní útvary pořad. a žel. služby	59,3
	Kriminální služba	26,7
	Speciální služba	15,6
	Jiné	2,4

Oblasti hodnocení a nejdůležitějších činností policejního manažera

Východiskem pro vypracování charakteristiky vzdělávacích potřeb policistů zařazených na manažerských pozicích byla analýza názorů dotázaných policistů na nejdůležitější oblasti jejich hodnocení, oblastí činností při vedení podřízených, včetně negativních a největších obtíží při vedení podřízených a nejdůležitější oblasti činností oceňované u policejních manažerů. Preferování jednotlivých oblastí hodnocení nebo činností policejního manažera, včetně jejich negativních stránek, vypovídá podle našeho názoru o tom, co považují policejní manažeři ve své práci za důležité a v čem by jim mohla PA ČR při získávání těchto kompetencí v průběhu studia pomoci. Z poznatků, které vyplynuly z provedené analýzy, jsme vypracovali přehled aktuálních vzdělávacích potřeb policejních manažerů.

Oblasti hodnocení podle míry jejich důležitosti

Z analýzy názorů dotázaných policistů na problematiku služebního hodnocení byl vypracován seřazený seznam jednotlivých oblastí hodnocení podle míry jejich důležitosti. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že respondenti jednoznačně za prioritní oblast nepovažují žádnou ze zkoumaných oblastí (průměr 1,5 a nižší).

Do tohoto názoru se zřejmě promítá skutečnost, že dotázaní policisté vykonávají službu u policie delší dobu (průměrná délka služby byla 10 let) a mají dosažený

určitý stupeň vzdělání, proto lze u nich předpokládat i určitou úroveň odbornosti, komunikačních a dalších dovedností. Za velmi důležitou ve svém hodnocení považují zejména oblast odbornosti, komunikace, sebeovládání, odpovědnosti za vykonanou službu, schopnosti rozhodování a řízení.

Tabulka 1: Sestupně seříděné oblasti hodnocení podle míry důležitosti

Oblasti hodnocení	N	Průměr	Směrodatná odchylka
Důležitost odbornosti	453	1,70	,730
Důležitost komunikace	454	1,89	,742
Důležitost sebeovládání	454	1,89	,747
Důležitost odpovědnosti za vykonanou službu	454	1,90	,691
Důležitost schopnosti rozhodování	453	1,91	,717
Důležitost řízení	454	2,00	,881
Důležitost schopnosti týmové služby	454	2,01	,769
Důležitost sebevzdělávání	452	2,04	,745
Důležitost odolnosti vůči zátěži	454	2,08	,717
Důležitost reprezentace policie	454	2,10	,833
Důležitost organizačních schopností	454	2,10	,753
Důležitost schopnosti získat autoritu	454	2,14	,736
Důležitost ochoty a iniciativy	453	2,19	,829
Důležitost respektu vůči nadřízenému	454	2,32	,812
Důležitost střelecké, taktické a služební přípravy	454	2,49	,939
Důležitost administrativních dovedností	454	2,59	,797
Důležitost tělesné přípravy	454	2,61	,923
Důležitost splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením	454	2,65	,944
Důležitost odpovědnosti za majetek státu svěřený policii	454	2,70	,936

Oblasti činností policejního manažera pro úspěšné vedení podřízených

V rámci dotazníkového šetření měli respondenti výstižně uvést tři činnosti (oblasti činností) v pořadí významnosti, které jsou podle jejich názoru nejdůležitější pro úspěšné vedení podřízených. Z analýzy odpovědí vyplynulo, že za nejdůležitější činnost pro vedení podřízených považují dotázaní policisté schopnost komunikace s podřízenými, odborné znalosti, čestné a slušné jednání s podřízenými a umění správně rozhodovat. Seříděný přehled nejdůležitějších činností policejního manažera z hlediska úspěšného vedení podřízených je uveden v následující tabulce.

Tabulka 2: Nejdůležitější oblasti činností policejního manažera pro úspěšné vedení podřízených

P.č.	Oblast činnosti	Počet	%
1.	Komunikace s podřízenými	154	33,4
2.	Odborné znalosti	150	33,0
3.	Respektovaná autorita	144	31,7
4.	Čestné a slušné jednání s podřízenými	103	22,7
5.	Umět správně rozhodovat	101	22,2
6.	Dobře organizovat rozdělení práce	73	16,1
7.	Vytvářet dobré vztahy	69	15,2
8.	Být vzorem	61	13,4
9.	Motivace podřízených	56	12,3
10.	Spravedlivé odměňování	54	11,9
11.	Schopnost vést podřízené	50	11,0
12.	Profesionalita	48	10,6

Poznámka: Součet je vyšší než 100 %, protože respondenti mohli uvést více odpovědí.

Z hlediska naplnění manažerských úkolů při vedení lidí dotázaní policisté upřednostňují u policejních manažerů před odbornými znalostmi především jejich schopnost komunikace s podřízenými. Necelá čtvrtina dotázaných zařadila mezi nejdůležitější oblasti činností policejního manažera pro úspěšné vedení podřízených čestné a slušné jednání s podřízenými, umět správně rozhodovat a dobře organizovat rozdělení práce. Ojedinele byly mezi oblastmi činností policejního manažera, důležité pro úspěšné vedení podřízených, zařazeny takové činnosti jako jasné stanovování cílů, předávání rad a zkušeností, snaha o týmovou práci, administrativní dovednosti a fyzická zdatnost. Oblast komunikace byla na jedné straně dotázanými policisty nejčastěji zařazena mezi nejdůležitější oblasti pro vedení podřízených a na straně druhé zároveň mezi ty, které jim způsobují největší obtíže. Přehled největších obtíží při vedení podřízených je v následující tabulce.

Tabulka 3: Největší obtíže při vedení podřízených

P.č.	Největší obtíže při vedení podřízených	Počet	%
1.	Komunikace s podřízenými	102	23,1
2.	Naučit se motivovat podřízené	48	10,9
3.	Schopnost vést podřízené	36	8,1
4.	Čestné a slušné jednání s podřízenými	29	6,6
5.	Spravedlivé odměňování	29	6,6
6.	Umět správně rozhodovat	27	6,1
7.	Individuální přístup k podřízeným	21	4,8

Z uvedeného přehledu je zřejmé, že policejní manažeři nedisponují dostatečnými kompetencemi pro vedení lidí, které lze zařadit mezi sociálně psychologické, tzn. kompetence, které souvisí spíše s mezilidskými vztahy než samotným řízením.

Nejdůležitější oblasti činností oceňované u policejních manažerů

Z nejdůležitějších oblastí činnosti policejních manažerů dotázaní policisté nejčastěji oceňují opět odborné znalosti, které významně upřednostňují před jejich komunikačními dovednostmi a uměním správně rozhodovat. Z uvedeného zjištění lze dovodit, že policejní manažer by měl být i vysoce kvalifikovaný odborník. Seřazený přehled nejdůležitějších oblastí služebního života policejního manažera, nejčastěji oceňované dotázanými policisty (uvedlo alespoň 10 % z nich), je uveden v následující tabulce.

Tabulka 4: Nejdůležitější oblasti činností oceňovaná u policejních manažerů

P.č.	Oblast činnosti	Počet	%
1.	Odborné znalosti	150	33
2.	Komunikace s podřízenými	109	24
3.	Umět správně rozhodovat	106	23
4.	Čestné a slušné jednání s podřízenými	86	19
5.	Respektovaná autorita	79	17
6.	Vzájemný respekt, vytvářet dobré vztahy	69	15
7.	Profesionalita	63	14
8.	Spravedlivé odměňování	57	13
9.	Předávání rad a zkušeností	55	12
10.	Dobře organizovat rozdělení práce	53	12
11.	Být vzorem	48	11
12.	Schopnost vést podřízené	45	10

Poznámka: Součet je vyšší než 100 %, protože respondenti mohli uvést více odpovědí.

Negativní oblasti činností policejních manažerů

Vedle oceňovaných oblastí činností jsme rovněž zjišťovali i oblasti, které jsou vnímány jako negativní. Přehled činností, které jsou u policejního manažera nejčastěji vnímány jako negativní, uvádíme v následující tabulce.

Tabulka 5: Negativní oblasti činností policejního manažera

P.č.	Oblast činností	Počet	%
1.	Nerovný přístup k podřízeným	98	21,6
2.	Komunikace s podřízenými	91	20,0
3.	Nedostatečné odborné znalosti	77	17,0
4.	Arogance s nadřazenosti	77	17,0
5.	Nezájem o výsledky podřízených	73	16,1
6.	Prosazování oblíbenců	56	12,3
7.	Náladové chování – sebeovládání	53	11,7

Vzdělávací potřeby a požadavky

Výše uvedené přehledy oblastí služebního hodnocení z hlediska jejich důležitosti a nejdůležitějších oblastí činnosti policejního manažera, včetně jejich negativních stránek, se staly pro nás východiskem pro analýzu vzdělávacích potřeb a vzdělávacích požadavků. Vzdělávací potřeby odrážejí zájem policistů o zvýšení jejich profesní kvalifikace a vzdělávací požadavky vyjadřují nároky vzdělávací instituce na účastníka vzdělávání (studenta nebo zájemce o příslušný kurz).

Vzdělávací potřeby

Jak je naznačeno v úvodu, vzdělávací potřeba představuje určitý nedostatek znalostí a dovedností v některé z oblastí potřebných pro výkon činnosti pro konkrétní služební místo. V pilotním průzkumu jsme aktuální „nedostatek znalostí a dovedností“ zjišťovali pomocí analýzy odpovědí dotázaných policistů na otázku: „Pokud se zamyslíte nad svou celkovou profesní připraveností na výkon funkce u Policie ČR a porovnáte ji s tím, jak by podle Vašeho názoru měla být optimálně rozvinutá, pokuste se stanovit ty oblasti své profesní připravenosti, kde cítíte největší potřebu se dále zdokonalit v nejbližším období.“ Z výsledků četnosti odpovědí jednotlivých dotázaných policistů vyplynul setříděný přehled nejčastěji uváděných vzdělávacích potřeb (uvedlo alespoň 10 % respondentů), který uvádíme v následující tabulce.

Tabulka 6: Nejdůležitější oblasti profesní připravenosti pro osobní zdokonalení v nejbližším období zdokonalení

P.č.	Oblast zdokonalení	Počet	%
1.	Odborné znalosti	259	57,1
2.	Jazykové znalosti	120	26,4
3.	Speciální odborné kurzy (znalosti)	110	24,2
4.	Sebevzdělávání	107	23,6
5.	Fyzická zdatnost, profesní příprava	82	18,1
6.	Administrativní dovednosti	69	15,2
7.	Získání manažerských schopností	61	13,4

Jednotlivé oblasti činností, v nichž pociťují dotázaní policisté potřebu se zdokonalit, neodpovídají úplně oblastem, které tito policisté považují za nejdůležitější pro úspěšné vedení podřízených nebo které nejvíce oceňují u policejních manažerů, resp. které nejčastěji u nich hodnotí negativně. Pouze odborné znalosti jsou většinou dotázaných policistů uváděny ve všech zkoumaných oblastech nejčastěji. Tento relativní rozpor může vyplývat ze skutečnosti, že dotázaní policisté některé oblasti činností policejního manažera považují sice za nejdůležitější pro vedení podřízených a nejvíce je u svých vedoucích oceňují, avšak vzhledem ke svým zkušenostem (průměrná délka služby 10 let) se domnívají, že oni mají tyto oblasti činností zvládnuté a nepotřebují se v nich v nejbližším období zdokonalovat. Na druhé straně velmi často uvádějí jako aktuální vzdělávací potřebu získání jazykových a speciálních znalostí, fyzickou zdatnost a administrativní dovednosti. Tyto potřeby však z hlediska důležitosti, např. pro úspěšné vedení podřízených, uváděli dotázaní policisté pouze ojediněle, nebo např. jazykové (ne)znalosti jsou rovněž ojediněle vnímány jako negativní oblast činnosti policejního manažera. Získání manažerských dovedností je pravděpodobně aktuální vzdělávací potřebou pro dotázané policisty na manažerských pozicích (ve funkci vedoucího bylo v době dotazníkového šetření celkem 13,2 % respondentů).

Výše naznačený rozpor můžeme s určitou mírou zjednodušení vysvětlit i tím, že většina dotázaných policistů je zařazena na funkci řadového (koncového) pracovníka. Řadový policista samozřejmě považuje za důležité, aby jeho nadřízený ve vztahu k němu měl určitou míru komunikačních dovedností, zatímco on tyto dovednosti k výkonu své funkce nijak významněji nepotřebuje. Složení výběrového souboru nám neumožňuje provést hlubší analýzy vztahu mezi důležitostmi jednotlivých oblastí policejního managementu a jejich vzdělávacími potřebami.

Vzdělávací potřeby a profesní kompetence

Zjišťování vzdělávacích potřeb má význam pouze v případě, pokud jejich uspokojení povede k překonání konkrétní slabé stránky v některé z oblastí kompetencí policejního manažera. Na základě výše provedené analýzy jsme se pokusili zařadit jednotlivé aktuální vzdělávací potřeby do skupin podle toho, kterou oblast profesních kompetencí policejního manažera posilují. Vytipovali jsme celkem pět oblastí profesních kompetencí, ke kterým jsme přiřadili konkrétní činnosti a uvedli četnosti odpovědí dotázaných policistů, kde cítí největší potřebu se v nejbližším období zdokonalit. Kompetencemi jsou označeny ohraničené struktury schopností a znalostí, které jsou předpokladem pro výkon konkrétní funkce ve vymezených oblastech činností policejního manažera.

Odborné kompetence se vztahují k výkonu odborných policejních činností. Odvíjejí se od kvalifikačních požadavků na výkon funkce spojené s konkrétním služebním místem. Tvoří je soubor odborných vědomostí a dovedností. Manažerské kompetence jsou určitou nadstavbou odborných kompetencí a představují znalosti a dovednosti spojené s řízením a organizováním práce konkrétních skupin policejních profesionálů. Schopnosti policejního manažera spočívající v oblasti sociálního cítění a utváření mezilidských vztahů na konkrétním pracovišti lze označit jako sociálně psychologické kompetence. Osobnostní kompetence jsou

spojeny s kvalitou osobnosti konkrétního policejního manažera a odrážejí především jeho charakterové a morální vlastnosti. Do ostatních kompetencí lze zařadit ty, které navazují zejména na odborné kompetence a doplňují je v přesně vymezených oblastech.

Tabulka 7: Oblast odborné kompetence

P.č.	Činnosti	Počet
1.	Odborné znalosti	259
2.	Speciální odborné kurzy (znalosti)	110
3.	Fyzická zdatnost, profesní příprava	82
4.	Praxe	35
5.	Profesionalita	8
	Celkem	494

Tabulka 8: Oblast manažerské kompetence

P.č.	Činnosti	Počet
1.	Získání manažerských schopností	61
2.	Komunikace s podřízenými	40
3.	Dobře organizovat rozdělení práce	20
5.	Umět správně rozhodovat	13
6.	Být vzorem	4
7.	Individuální přístup k podřízeným	2
8.	Předávání rad a zkušeností	2
9.	Spravedlivé odměňování	2
10.	Jasně stanovovat cíle	1
	Celkem	145

Tabulka 9: Oblast sociálně psychologické kompetence

P.č.	Činnosti	Počet
1.	Morální hodnoty manažera	2
2.	Komunikace s podřízenými	40
3.	Učit se psychologii	31
4.	Naučit se motivovat podřízené	15
5.	Schopnost vést podřízené	7
6.	Vytvářet dobré vztahy	2
7.	Umění ocenit podřízeného	1
	Celkem	98

Tabulka 10: Oblast osobnostní kompetence

P.č.	Činnosti	Počet
1.	Sebeovládání	1
2.	Nespolehlivost	1
3.	Nedůslednost	1
	Celkem	3

Tabulka 11: Oblast ostatních kompetencí

P.č.	Činnosti	Počet
1.	Jazykové znalosti	120
2.	Sebevzdělávání	107
3.	Administrativní dovednosti	69
4.	Práce na PC	44
5.	Všeobecný přehled	20
	Celkem	360

Z výše uvedeného přehledu je patrné, že u dotázaných policistů jednoznačně dominují vzdělávací potřeby, jejichž uspokojení vede k posílení oblasti odborné

a ostatních kompetencí policejního manažera. Za zajímavou skutečnost považujeme zjištění, že dotázaní policisté zcela výjimečně považují za důležité posilovat osobnostní kompetence. To může svědčit o tom, že se považují za osobnostně vyzrálé jedince, kteří na zdokonalení své osobnosti nemusí v nejbližším období pracovat.

Dále byly zpracovány výsledky sekundární analýzy vzdělávacích potřeb policejních manažerů v rámci výzkumu hodnotících potřeb policejního managementu.

Vzdělávací potřeby, které byly identifikovány v průběhu řešení výzkumného úkolu, byly předloženy zpět respondentům (studentům kombinované formy studia na PA ČR). Tito studenti byli do výběrového souboru vybráni proto, že jsou zařazeni do kombinované formy studia, tzn. že mají určitou praxi z výkonu konkrétní policejní služby a práce ve veřejné správě a mohou tak odpovědněji posoudit, nakolik jsou jejich vzdělávací potřeby na PA ČR vzhledem k jejich konkrétní praxi uspokojovány.

Tabulka 12: Setříděný přehled vzdělávacích potřeb zjištěných v průběhu řešení výzkumného úkolu

P.č.	Vzdělávací potřeba	%
1.	Odborné znalosti	57,1
2.	Jazykové znalosti	26,4
3.	Speciální odborné kurzy (znalosti)	24,2
4.	Sebevzdělávání	23,6
5.	Fyzická zdatnost, profesní příprava	18,1
6.	Administrativní dovednosti	15,2
7.	Získání manažerských schopností	13,4
8.	Práce na PC	9,7
9.	Komunikace s podřízenými	8,8
10.	Praxe	7,7
11.	Učit se psychologii	6,8
12.	Dobře organizovat rozdělení práce	4,4
13.	Všeobecný přehled	4,4
14.	Naučit se motivovat podřízené	3,3
15.	Umět správně rozhodovat	2,9
16.	Profesionalita	1,8
17.	Schopnost vést podřízené	1,5
18.	Být vzorem	< 1
19.	Morální hodnoty manažera	< 1
20.	Vytvářet dobré vztahy	< 1
21.	Individuální přístup k podřízeným	< 1
22.	Předávání rad a zkušeností	< 1
23.	Naučit se sebeovládání	< 1
24.	Jasně stanovovat cíle	< 1
25.	Umění ocenit podřízeného	< 1

Tabulka 13: Pokuste se vyjádřit, do jaké míry níže uvedený konkrétní předmět vyučovaný na PA ČR, přispívá ke zvýšení Vašich znalostí a dovedností z hlediska potřeb praxe a při plnění úkolů vyplývajících z Vašeho služebního místa?

P.č.	Studijní předmět	N	Průměr
1.	Policejní právo	83	3,90
2.	Trestní právo hmotné	83	3,83
3.	Trestní právo procesní	82	3,83
4.	Služební poměry	72	3,79
5.	Okolnosti vylučující protiprávnost	99	3,70
6.	Trestně procesní činnost	33	3,64
7.	Pořádková činnost policie	76	3,57
8.	Kriminalistika – taktika	66	3,55
9.	Trestní odpovědnost mladistvých	44	3,41
10.	Policejní psychologie	102	3,38
11.	Kriminalistika – úvod a technika	79	3,37
12.	Taktika služebních zákroků	63	3,37
13.	Dopravně bezpečnostní činnost policie	66	3,26
14.	Donucovací prostředky	66	3,23
15.	Kriminalistická metodika	65	3,22
16.	Operativně pátrací činnost policie	68	3,21
17.	Policie a hromadná narušení veřej. pořádku	45	3,16
18.	Policejní technika	104	3,13
19.	Drogy a bezpečnostní rizika	24	3,13
20.	Správní právo	105	3,10
21.	Organizovaná kriminalita	53	3,09
22.	Management základních útvarů	95	3,04
23.	Cizí jazyk	105	3,02
24.	Profesní etika	104	3,02
25.	Sebeobrana	59	3,02
26.	Trestně právní ochrana společnosti. před korupcí	40	2,98
27.	Teorie práva a státověda	65	2,97
28.	Prevence kriminality	30	2,97
29.	Počítačová prezentace a komunikace	49	2,94
30.	Občanské právo	66	2,91
31.	Cizí jazyk I – rozšiřující kurz	20	2,90
32.	Cizí jazyk II – kurz pro začátečníky	18	2,89
33.	Informační systémy SKPV	43	2,84
34.	Terorismus	69	2,81
35.	Praktický střelecký výcvik	25	2,80
36.	Trestné činy hospodářské – vybrané problémy	24	2,79
37.	Kriminologie	80	2,75
38.	Soudní lékařství	79	2,73
39.	Technická ochrana objektů	56	2,73
40.	Právní aspekty spisové a archivní služby	41	2,73
41.	Střelecká příprava	38	2,71
42.	Kondiční příprava	35	2,71
43.	Činnost obecní policie	84	2,68
44.	Soudní psychiatrie a sexuologie	81	2,68
45.	Teorie a praxe pohybových činností	28	2,68
46.	Sociologie etnických vztahů	24	2,63
47.	Informatika a kancelářský software	37	2,62
48.	Teorie informační bezpečnosti	38	2,61
49.	Činnost soukromých bezpečnostních služeb	80	2,58
50.	Činnost cizinecké a pohraniční policie	69	2,57
51.	Cizinecká policie a evropské právo	62	2,56
52.	Základy teorie a praxe krizového řízení	62	2,55
53.	Soudní psychologie	63	2,54
54.	Bezpečnost informací	49	2,51

Poznámka: Průměry uváděné v tabulce byly vypočteny na základě stupnice: 1. Nepřispívá vůbec.; 2. Spíše nepřispívá; 3. Spíše přispívá; 4. Přispívá v plném rozsahu. Vyšší hodnota průměru vyjadřuje vyšší vliv konkrétního předmětu. N – počet respondentů, který daný předmět studuje. Stejně byly vypočteny průměry u tabulky č. 8.

Tabulka 14: Jak často využíváte znalosti a dovednosti z vyučovaných předmětů ve své praxi u policejního útvaru?

P.č.	Studijní předmět	N	Průměr
1.	Policejní právo	81	4,58
2.	Pořádková činnost policie	71	4,55
3.	Služební poměry	69	4,41
4.	Trestní právo hmotné	79	4,39
5.	Trestní právo procesní	77	4,36
6.	Profesní etika	104	4,06
7.	Informatika a kancelářský software	34	4,03
8.	Praktický střelecký výcvik	17	3,94
9.	Taktika služebních zákroků	61	3,87
10.	Trestně procesní činnost	38	3,84
11.	Dopravně bezpečnostní činnost policie	64	3,83
12.	Policejní psychologie	100	3,83
13.	Kriminalistika – taktika	64	3,78
14.	Kondiční příprava	29	3,72
15.	Cizí jazyk II – kurz pro začátečníky	20	3,65
16.	Donucovací prostředky	57	3,63
17.	Správní právo	105	3,61
18.	Občanské právo	57	3,58
19.	Okolnosti vylučující protiprávnost	98	3,58
20.	Sebeobrana	46	3,57
21.	Kriminalistická metodika	62	3,55
22.	Policejní technika	102	3,55
23.	Trestní odpovědnost mladistvých	40	3,55
24.	Střelecká příprava	34	3,47
25.	Kriminalistika – úvod a technika	75	3,41
26.	Právní aspekty spisové a archivní služby	34	3,41
27.	Management základních útvarů	95	3,38
28.	Teorie a praxe pohybových činností	21	3,38
29.	Operativně pátrací činnost policie	64	3,33
30.	Informační systémy SKPV	35	3,20
31.	Drogy a bezpečnostní rizika	24	3,17
32.	Cizí jazyk	104	3,09
33.	Policie a hromadná narušení veřejného pořádku	36	3,08
34.	Teorie práva a státověda	55	3,07
35.	Teorie informační bezpečnosti	32	3,03

Poznámka: Průměry uváděné v tabulce byly vypočteny na základě stupnice: 1. Vůbec nevyužívám; 2. Zřídka; 3. Méně často; 4. Spíše často; 5. Velmi často. Vyšší hodnota průměru vyjadřuje vyšší využitelnost konkrétních předmětů. N – počet respondentů, který daný předmět studuje.

Tabulka 15: Jak jsou znalosti a dovednosti získané při vyučování jednotlivých předmětů pro výkon vaší funkce důležité?

P.č.	Studijní předmět	N	Průměr
1.	Praktický střelecký výcvik	17	3,82
2.	Policejní právo	79	3,78
3.	Pořádková činnost policie	71	3,62
4.	Trestní právo hmotné	79	3,54
5.	Trestní právo procesní	77	3,53
6.	Cizí jazyk I – rozšiřující kurz	15	3,40
7.	Služební poměry	68	3,31
8.	Taktika služebních zákroků	57	3,28
9.	Okolnosti vylučující protiprávnost	98	3,26
10.	Kriminalistika – taktika	63	3,24
11.	Donucovací prostředky	55	3,22
12.	Trestně procesní činnost	39	3,13
13.	Sebeobrana	46	3,13
14.	Trestní odpovědnost mladistvých	41	3,12
15.	Dopravně bezpečnostní činnost policie	64	3,09
16.	Profesní etika	104	3,07
17.	Policejní psychologie	100	3,04
18.	Kondiční příprava	28	3,04
19.	Kriminalistická metodika	61	3,00
20.	Právní aspekty spisové a archivní služby	34	2,97
21.	Teorie a praxe pohybových činností	20	2,95
22.	Občanské právo	56	2,91
23.	Kriminalistika – úvod a technika	74	2,89
24.	Informační systémy SKPV	36	2,89
25.	Správní právo	105	2,88
26.	Policie a hromadná narušení veřejného pořádku	37	2,84
27.	Policejní technika	102	2,83
28.	Management základních útvarů	94	2,83
29.	Střelecká příprava	32	2,81
30.	Operativně pátrací činnost policie	63	2,79
31.	Informatika a kancelářský software	34	2,79
32.	Cizí jazyk II – kurz pro začátečníky	12	2,75
33.	Organizovaná kriminalita	45	2,73
34.	Trestně právní ochrana společnosti před korupcí	43	2,65
35.	Cizí jazyk	104	2,62
36.	Základy mezinárodního práva	38	2,58
37.	Drogy a bezpečnostní rizika	25	2,56
38.	Technická ochrana objektů	55	2,53
39.	Sociologie médií a veřejného mínění	20	2,50

Poznámka: Průměry uváděné v tabulce byly vypočteny na základě stupnice: 1. Nedůležité; 2. Spíše nedůležité; 3. Spíše důležité; 4. Velmi důležité. Vyšší hodnota průměru vyjadřuje vyšší důležitost konkrétních předmětů. N – počet respondentů, který daný předmět studuje.

Tabulka 16: Jaká je využitelnost znalostí a dovedností z vyučovaných předmětů z hlediska potřeb budoucí policejní praxe?

P.č.	Studijní předmět	N	Průměr
1.	Trestní právo hmotné	80	4,78
2.	Policejní právo	80	4,66
3.	Pořádková činnost policie	71	4,62
4.	Trestní právo procesní	74	4,49
5.	Okolnosti vylučující protiprávnost	94	4,44
6.	Kriminalistika – taktika	64	4,36
7.	Praktický střelecký výcvik	19	4,32
8.	Trestně procesní činnost	43	4,21
9.	Operativně pátrací činnost policie	64	4,14
10.	Kriminalistika – úvod a technika	75	4,13
11.	Kriminalistická metodika	62	4,11
12.	Služební poměry	66	4,11
13.	Taktika služebních zákroků	53	4,06
14.	Donucovací prostředky	55	4,00
15.	Informatika a kancelářský software	38	4,00
16.	Policejní psychologie	100	3,98
17.	Profesní etika	104	3,94
18.	Občanské právo	69	3,84
19.	Cizí jazyk	104	3,78
20.	Správní právo	105	3,77
21.	Trestně právní ochrana společnosti před korupcí	42	3,76
22.	Kondiční příprava	29	3,72
23.	Policejní technika	102	3,71
24.	Trestní odpovědnost mladistvých	48	3,71
25.	Management základních útvarů	91	3,70
26.	Cizí jazyk II – kurz pro začátečníky	22	3,64
27.	Organizovaná kriminalita	49	3,59
28.	Právo životního prostředí	59	3,58
29.	Střelecká příprava	34	3,56
30.	Soudní psychologie	59	3,54
31.	Policie a hromadná narušení veřejného pořádku	43	3,53
32.	Dopravně bezpečnostní činnost policie	64	3,52
33.	Prevence kriminality	28	3,50

Poznámka: Průměry uváděné v tabulce byly vypočteny na základě stupnice: Jaká je využitelnost znalostí a dovedností z vyučovaných předmětů z hlediska potřeb budoucí policejní praxe: 1. Žádná; 2. Nízká; 3. Spíše nízká; 4. Spíše vysoká; 5. Vysoká. Vyšší hodnota průměru vyjadřuje vyšší budoucí využitelnost konkrétního předmětu. N – počet respondentů, který daný předmět studuje. Stejně byly vypočteny průměry i u tabulky č. 16.

Shrnutí výstupů výzkumu

Realizováním výzkumného projektu se členové výzkumného týmu¹⁰¹ pokusili otevřít problematiku vzdělávacích potřeb současných policistů. Současná společnost požaduje, aby policie byla službou veřejnosti, jejímž stěžejním úkolem je „pomáhat a chránit“. Zároveň současný policista má řadu potřeb včetně vzdělávacích a policie by mu měla umožnit tyto oprávněné potřeby uspokojit.

Výzkum ukázal, že jak z hlediska důležitosti při vedení podřízených, tak i z hlediska vzdělávacích potřeb jednoznačně dominují odborné znalosti. To může

¹⁰¹ KOVAŘÍK, Z., JEDINÁK, P., ŠUGÁR, J.

vyplývat ze skutečnosti, že v posledních letech od policie odešla řada zkušených policistů a stávající policisté se je snaží plnohodnotně nahradit.

3.2 Výzkum zaměřený na získání zpětné vazby na metodu hodnotícího rozhovoru v procesu hodnocení příslušníků Policie ČR

Druhý výzkum byl veden snahou získat relevantní informace k problematice hodnocení policistů – konkrétně k metodice hodnotícího rozhovoru. Byl realizován v roce 2010 formou dotazníkového šetření mezi studujícími policisty na Policejní akademii České republiky v Praze. Prezentované výstupy z výzkumu k vedení hodnotících rozhovorů nám poskytují určitý obraz toho, jak je metodika hodnotícího rozhovoru přijímána samotnými policisty v policejní praxi. Výběrový soubor tvořilo 310 respondentů.

Policie České republiky (dále jen policie) je organizace působící ve státní správě a jejími zaměstnanci jsou občanští zaměstnanci a hlavně příslušníci policie (dále jen policisté), kteří jsou ve služebním poměru¹⁰². Tito policisté následně zabezpečují plnění všech úkolů a činností, které je policie povinna ze zákona plnit¹⁰³. Jednou z metod hodnocení policistů je metoda hodnotícího rozhovoru. Tato metoda sehrává v rámci celého systému hodnocení policistů klíčovou roli. Z hlediska užití cíle slouží jako syntéza kroků předcházející metody a je zaměřena na projednávání výsledků hodnocení a sebehodnocení. Cílem této metody je nalezení optimální cesty pro zlepšení pracovního výkonu příslušníka a zároveň jde o společné hledání nejlepších možností pro rozvoj pracovních kvalit, výcvik a plánování profesního růstu příslušníka.

V rozhovoru mohou účastníci (hodnotitel a hodnocený) projevovat větší či menší osobní účast, větší či menší snahu ovlivnit druhého, tzn. že má v tomto smyslu povahu sociální techniky. V průběhu rozhovoru by se mělo dostat hodnocenému zpětné vazby na výsledky jeho práce. Rozhovor by se měl konat před termínem závěrečného zhodnocení pracovního výkonu policisty a jeho optimální délka trvání se pohybuje mezi 20 až 30 minutami. K rozhovoru přichází jak hodnotitel, tak hodnocený s vlastním vyplněným archem pro hodnocení. Nosnou částí rozhovoru je projednání dosaženého výsledku v jednotlivých sledovaných oblastech k výkonu zastávané funkce. Hodnotitel nejprve porovná sebehodnocení příslušníka s vlastním hodnocením jednotlivých kompetencí. Své číselné hodnocení (škála čísel 1 až 5, kdy jednička hodnotí vynikající výkon a pětka výkon nedostačující), porovnává s určeným standardem vymezeným pro jednotlivé kompetence. Dále vychází ze záznamů významných událostí, jsou-li na hodnoceného v hodnotícím období vyhotoveny. Dostatečný prostor pro aktivní účast a podporu svých argumentů musí mít v rozhovoru i hodnocený příslušník. Nejdůležitější částí rozhovoru je společné hledání cest vedoucích k rozvoji samotného policisty a splnění úkolů od něho vyžadovaných.

¹⁰² § 1 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších změn a doplňků.

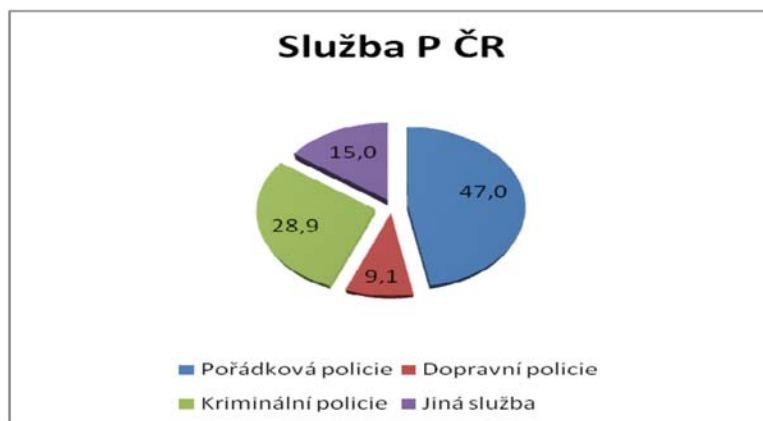
¹⁰³ § 2 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších změn a doplňků.

Výstupy z výzkumu zaměřeného na metodu hodnotícího rozhovoru v policejní praxi

Pro jednodušší názornost jsou výstupy z výzkumu prezentovány v grafech a údaje v tabulkách vyjádřeny v procentech.

Charakteristika zkoumaného souboru (graf č. 1-5):

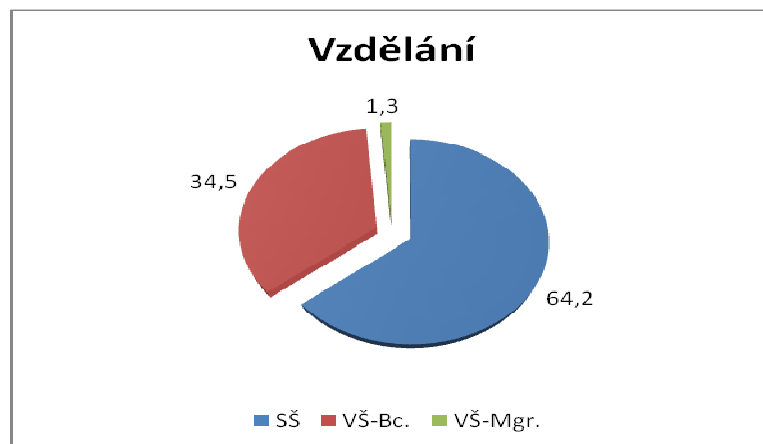
Graf 1: Zastoupení jednotlivých služeb Policie ČR



Graf 2: Zastoupení jednotlivých součástí Policie ČR



Graf 3: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání



Graf 4: Rozdělení respondentů podle zastávané služební pozice v Policii ČR

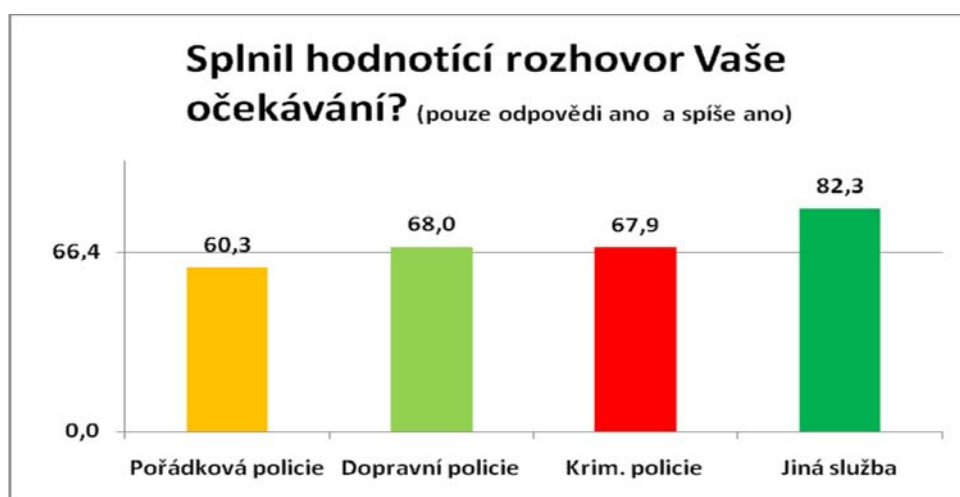


Z vybraných charakteristik výběrového souboru prezentovaných na výše uvedených grafech vyplývá, že z celkem 310 dotázaných to byli zejména policisté zařazení na obvodních odděleních a územních odborech, vykonávající službu u pořádkové a kriminální policie, se středoškolským vzděláním a na pozicích řadových pracovníků.

Tabulka 17: Splnil vlastní hodnotící rozhovor Vaše očekávání? (údaje v %)

Četnosti odpovědí	Celkem	Jste zařazen:			
		Pořádková policie	Dopravní policie	Kriminální policie	Jiná služba
1. Ano	13,9	11,3	8,0	15,5	22,2
2. Spíše ano	52,5	49,0	60,0	52,4	60,1
3. Spíše ne	20,7	24,1	16,0	20,2	13,3
4. Ne	12,9	15,6	16,0	11,9	4,4

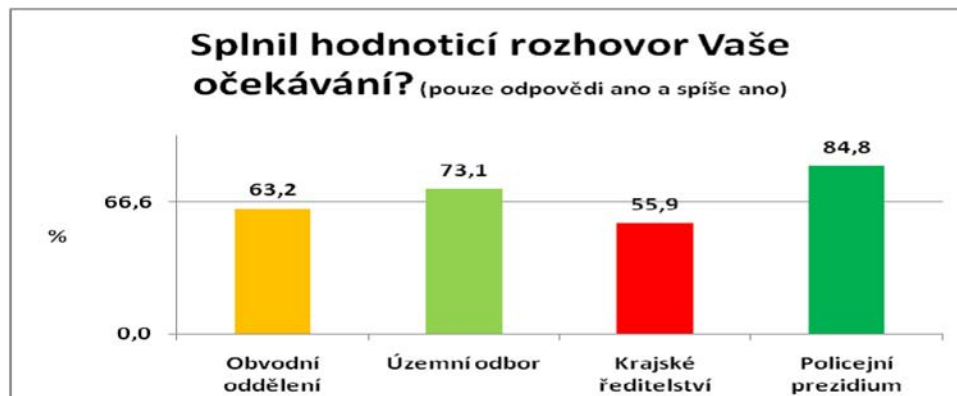
Graf 5: Splnil vlastní hodnotící rozhovor Vaše očekávání? (pouze odpovědi ano a spíše ano, údaje v %, průměr za všechny služby PČR – 66,3 %)



Tabulka č. 18: Splnil vlastní hodnotící rozhovor Vaše očekávání? (údaje v %)

Četnosti odpovědí	Celkem	Jste zařazen:			
		Obvodní oddělení	Územní odbor	Krajské ředitelství	Policejní prezidium
1. Ano	14,2	9,4	16,7	20,6	12,1
2. Spíše ano	52,4	53,8	56,4	35,3	72,7
3. Spíše ne	20,6	23,9	19,2	23,5	6,1
4. Ne	12,8	12,8	7,7	20,6	9,1

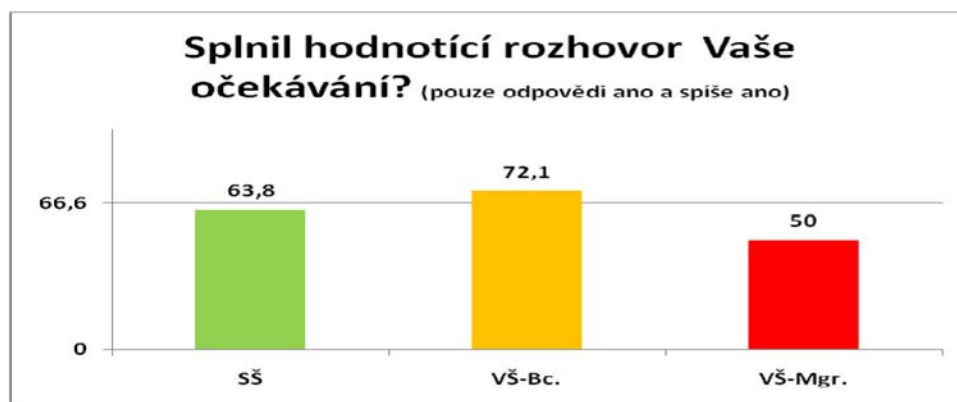
Graf 6: Splnil vlastní hodnotící rozhovor Vaše očekávání? (pouze odpovědi ano a spíše ano, údaje v %, průměr za všechny stupně řízení – 66,6 %)



Tabulka 19: Splnil vlastní hodnotící rozhovor Vaše očekávání? (údaje v %)

Četnosti odpovědí	Celkem	Vzdělání		
		SŠ	VŠ-Bc.	VŠ-Mgr.
1. Ano	14,2	11,7	19,2	0,0
2. Spíše ano	52,4	52,1	52,9	50,0
3. Spíše ne	20,6	23,4	15,4	25,0
4. Ne	12,8	12,8	12,5	25,0

Graf 7: Splnil vlastní hodnotící rozhovor Vaše očekávání? (pouze odpovědi ano a spíše ano, údaje v %, průměr za všechny stupně vzdělání – 66,6 %)



Z údajů v tabulkách a grafech je patrné, že vlastní hodnotící rozhovor nejčastěji nadprůměrně naplnil očekávání zejména u jiných služeb PČR, na policejním prezidiu a u respondentů, kteří absolvovali bakalářský studijní program. Méně často, i když většinou, naplnil hodnotící rozhovor očekávání u policistů zařazených u pořádkové policie, na obvodních odděleních a absolventů magisterského studijního programu. Významnější statistická závislost mezi dosaženým stupněm vzdělání a zařazením policistů na jednotlivých stupních řízení a pozitivním naplněním očekávání vyplývajícím z hodnotících rozhovorů nebyla prokázána. To může ukazovat na skutečnost, že naplnění smyslu hodnotících rozhovorů závisí především na kvalitách hodnotitele a kvalitě samotného rozhovoru.

3.3 Výzkum na vnímání procesu hodnocení příslušníků Policie ČR

Třetí výzkum, který je v publikaci představen, byl proveden formou empirického dotazníkového výzkumu¹⁰⁴ mezi studenty (policisty) Policejní akademie České republiky v Praze (dále jen PA ČR). Ve své koncepci byl součástí prodlouženého Výzkumného záměru PA ČR na léta 2009 a 2010 – úkol č. 4 „Optimalizace vzdělávacího procesu na PA ČR“. Byl řešen jako dílčí výzkumný úkol 4/8: „Výzkum vzdělávacích potřeb policistů působících na manažerských pozicích v rámci Policie ČR“. Řešitelský kolektiv pracoval ve složení: Dr. Z. Kovařík, CSc., PhDr. P. Jedinák, Ph.D. a Dr. Bc. J. Šugár, CSc. Cílem výzkumu bylo za využití praktických zkušeností studentů (příslušníků policie), jichž nabyli v policejní praxi, získat věrohodná data (formou dotazníku), která budou dále pomocí ověřených vědeckých metod zpracována v konečné výstupy, korespondující s cílem výzkumu:

Získání reálného obrazu, jak je v praxi uplatňován proces hodnocení příslušníků Policie ČR.

Popis souboru

Označený základní soubor: Všichni příslušníci Policie ČR. V rámci výzkumu byl na základě dostupnosti proveden nahodilý výběr.

Respondenti: Příslušníci Policie České republiky, kteří studují na PA ČR. Z celkového stavu (k 1. 1. 2009) 1207 příslušníků, kterým byl následně administrován po internetu připravený dotazník, zaslalo zpět vyplněný dotazník 454 příslušníků. Návratnost dotazníků: 37,6 %.

Popis použitých metod

Dotazník (sloužící k zjišťování identifikačních údajů a následné hlubší statistické analýze dat). Pět uzavřených otázek souvisejících se způsobem provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie ČR

¹⁰⁴ ŠUGÁR, J., KOVAŘÍK, Z., JEDINÁK, P.: *Výzkum vzdělávacích potřeb policejního managementu*. PA ČR v Praze, 2009, s. 507-521.

Formulace dotazníku a návod na jeho vyplnění:

Tuto část dotazníku vyplňte pomocí následující tabulky (k dané otázce přiřadte číslo hodnotícího výroku, které nejlépe vystihuje Vaši zkušenost z procesu hodnocení pracovního výkonu za poslední hodnocené období).

1 ANO	2 Spíše ANO	3 Spíše NE	4 NE
1. Byly výsledky Vašeho sebehodnocení v rámci metodiky „Sebehodnocení a hodnocení“ jednotlivých oblastí v rozporu s výsledky, které zpracoval Váš hodnotitel?			
2. Splnil vlastní hodnotící rozhovor Vaše očekávání?			
3. Domníváte se, že bylo Vaše závěrečné zhodnocení pracovního výkonu objektivní (i v případě, že jste se neodvolal/a proti závěrům hodnocení)?			
4. Domníváte se, že metodika provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie ČR dokáže objektivně zhodnotit pracovní výkon příslušníka?			
5. Mohl jste se vyjádřit ke stanoveným úkolům pro Váš další rozvoj, které Vám byly uloženy v rámci hodnocení?			

Použité metody zpracování výstupů z dotazníku: Matematicko-statistická analýza empirických údajů. Ke zpracování dat byly využity adekvátní matematicko-statistické procedury, jež jsou obsahem statistického software SPSS v. 11. Statistika v. 6.0., Answer Tree v. 3.1 (klasifikační stromy). Použita metoda logistické regrese, řešeno procedurou BINARY LOGISTIC REGRESSION. Pro zvýšení přehlednosti výpočetních výstupů byly použity i nadstandardní softwarové pomůcky¹⁰⁵.

¹⁰⁵ KOVAŘÍK, Z. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha, 2003.

Zpracované výstupy z dotazníku

Tabulka 20: Výsledky sebehodnocení a hodnocení

Byly výsledky Vašeho sebehodnocení v rámci metodiky "Sebehodnocení a hodnocení" jednotlivých oblastí v rozporu s výsledky, které zpracoval Váš hodnotitel?

		Počet	%	Platná %	Kumulativní %
Platné	Ano	37	8.1	8.2	8.2
	Spíše ano	97	21.4	21.5	29.6
	Spíše ne	198	43.6	43.8	73.5
	Ne	120	26.4	26.5	100.0
	Celkem	452	99.6	100.0	
Chybí	System	2	.4		
Celkem		454	100.0		

Tabulka 21: Splnil hodnotící rozhovor Vaše očekávání

Splnil vlastní hodnotící rozhovor Vaše očekávání?

		Počet	%	Platná %	Kumulativní %
Platné	Ano	69	15.2	15.2	15.2
	Spíše ano	195	43.0	43.0	58.3
	Spíše ne	99	21.8	21.9	80.1
	Ne	90	19.8	19.9	100.0
	Celkem	453	99.8	100.0	
Chybí	System	1	.2		
Celkem		454	100.0		

Tabulka 22: Objektivita hodnocení

Domníváte se, že bylo Vaše závěrečné zhodnocení pracovního výkonu objektivní (i v případě, že jste se neodvolal/a proti závěrům hodnocení)?

		Počet	%	Platná %	Kumulativní %
Platné	Ano	116	25.6	25.6	25.6
	Spíše ano	203	44.7	44.8	70.4
	Spíše ne	95	20.9	21.0	91.4
	Ne	39	8.6	8.6	100.0
	Celkem	453	99.8	100.0	
Chybí	System	1	.2		
Celkem		454	100.0		

Tabulka 23: Objektivita metodiky hodnocení

Domníváte se, že metodika provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie ČR dokáže objektivně zhodnotit pracovní výkon příslušníka?

		Počet	%	Platná %	Kumulativní %
Platné	Ano	28	6.2	6.2	6.2
	Spíše ano	153	33.7	33.8	40.0
	Spíše ne	144	31.7	31.8	71.7
	Ne	128	28.2	28.3	100.0
	Celkem	453	99.8	100.0	
Chybí	System	1	.2		
Celkem		454	100.0		

Tabulka 24: Vyjádření se k úkolům pro další rozvoj

Mohl jste se vyjádřit ke stanoveným úkolům pro Váš další rozvoj, které Vám byly uloženy v rámci hodnocení?

		Počet	%	Platná %	Kumulativní %
Platné	Ano	178	39.2	39.3	39.3
	Spíše ano	134	29.5	29.6	68.9
	Spíše ne	76	16.7	16.8	85.7
	Ne	65	14.3	14.3	100.0
	Celkem	453	99.8	100.0	
Chybí	System	1	.2		
Celkem		454	100.0		

Dané výstupy byly po důkladném zpracování předány vrcholovému managementu Policie ČR. Následně byly zapracovány do učebních osnov v rámci výuky na PA ČR, a to jak pro studující příslušníky policie, tak i v rámci koncepce manažerského vzdělávání managementu Policie ČR, na kterém se budou podílet akademičtí pracovníci PA ČR.

Prezentace vybraných výstupů z třetího výzkumu

- Výsledky sebehodnocení v rámci metodiky „Sebehodnocení a hodnocení“ jednotlivých oblastí byly u policistů v rozporu s výsledky zpracovanými hodnotitelem (29,7 % respondentů).
- Hodnotící rozhovor nesplnil očekávání (41,8 % respondentů).
- Závěrečné zhodnocení pracovního výkonu nebylo z pohledu hodnoceného objektivní (29,6 % respondentů).
- Metodika služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie ČR dokáže objektivně zhodnotit pracovní výkon příslušníka (40 % respondentů).
- Možnost vyjádřit se ke stanoveným úkolům pro další rozvoj hodnoceného (68,9 % respondentů).

V textu byly zkráceně představeny tři výzkumy, jež byly provedeny ve vztahu k procesu hodnocení a které byly vedeny snahou získání relevantních dat pro další

zlepšování a zkvalitňování procesu hodnocení příslušníků Policie ČR. Každý vrcholový manažer by měl znát základní otázky a metodiky prováděných výzkumů.

Získané údaje z výzkumů by měly být vyhodnocovány a sloužit jako vodítko v rámci zlepšování jednotlivých procesů probíhajících v organizaci. Výzkumy prováděné v rámci organizace by měly vycházet z požadavků praxe a následně výstupy získané z těchto výzkumů by měly do praxe směřovat.

ZÁVĚR

Cílem každé organizace je její trvalá konkurenceschopnost. Vzhledem k tomu, že existuje tak velké množství okolností, na něž organizace nemohou mít ani ten nejmenší vliv – od nejisté ekonomické situace po nepředvídatelné kroky konkurentů, logicky nám vyplyne, že úspěšné organizace budou věnovat pozornou péči těm faktorům, které mají pod kontrolou – kvalitě vlastních pracovníků a zvláště těch, kteří se podílejí na vedení organizace. Pracovníci v organizaci jsou tím nejspolehlivějším zdrojem, pokud jde o pravidelné a dlouhodobé dosahování vynikajících výsledků. Jejich úsudek, jejich zkušenosti a schopnosti, tedy jejich odváděný pracovní výkon je to, co rozhoduje o tom, zda organizace bude úspěšná nebo zda se bude potýkat s nezdarem¹⁰⁶.

Vlastní zaměstnanci patří k nejcennějším zdrojům v každé organizaci, a z tohoto důvodu by jim měla organizace věnovat prioritní zaměření, s cílem umět je správně vést při plnění každodenních úkolů a též průběžně zabezpečovat, aby byli tito pracovníci v organizaci spokojeni. Jedním z nástrojů, jak tohoto stavu dosáhnout, je uplatňování celkové koncepce řízení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků. Hlavní složkou této koncepce je odváděný pracovní výkon konkrétního pracovníka, jeho sledování a následné hodnocení. Výsledky tohoto hodnocení mají přímý vliv na další vzdělávání a rozvoj pracovníka v organizaci a vždy by měly mít vazbu na jeho odměňování. Metody v procesu hodnocení pracovníka by měly být zvoleny tak, aby pracovníka pozitivně oslovily, motivovaly a byly zaměřeny i na budoucí požadovaný výkon, tzn. aby vytyčily pracovníkovi prioritní úkoly na následující hodnotící období. Při splnění takto společně stanovených úkolů (manažer s pracovníkem) by měl být zabezpečen kariérní růst pracovníka v organizaci.

Výkon manažerských funkcí vedení a řízení lidských zdrojů by měl patřit mezi prioritní činnosti všech manažerů v organizaci. Tito vedoucí pracovníci, kteří v rámci nastavené organizační struktury vedou spolupracovníky, by se měli řídit filozofií, že práce tvoří významnou část lidské činnosti a není pouze prostředkem k uspokojování základních potřeb, ale též nabízí mnoho dalších možností a uspokojení, jako např. další vzdělávání, kariérní postup nebo uspokojení z výkonu. Práce je také zdrojem všech společenských hodnot a pro mnoho lidí významným zdrojem seberealizace. Pracovní výkon není určován pouze motivací zaměstnanců, ale řadou dalších faktorů, jako jsou pracovní podmínky, pracovní úkoly, schopnosti a zkušenosti, atmosféra na pracovišti, mezilidské vztahy, osobnost nadřízeného, přístup k informacím atd. K základním cílům každé organizace tedy patří sjednocení potřeb a zájmů zaměstnanců s cíli organizace a udržení svých zaměstnanců vysoce motivovaných a naladěných ve prospěch strategických záměrů. Proto je důležité si uvědomit si význam a hodnotu lidských zdrojů a jejich řízení, které rozhoduje a ovlivňuje do jaké míry bude organizace úspěšná. Konečným cílem v procesu řízení pracovního výkonu pracovníků by mělo

¹⁰⁶ BOSSIDY, L., CHARAN, R. *Řízení realizačních procesů – jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*, Praha, 2004, s. 92.

být posílení výkonnosti jednotlivců, pracovních skupin (týmů) a následně zvýšení výkonu celé organizace.

Do jaké míry se daří tyto úkoly v organizaci plnit lze ověřit adekvátní zpětnou vazbou. Jednou z osvědčených forem k získání relevantních informací k ověření správnosti nastavených procesů a činností v organizace je provádění a následné vyhodnocování výzkumných projektů. Ve třetí kapitole monografie byly pro názornost zařazeny některé výstupy z takto provedených výzkumů. Po důkladných analýzách získaných dat by měli manažeři v organizaci mít kvalitní zpětnou vazbu, zda nastavené procesy a činnosti vedoucí k prosperitě organizace a spokojenosti zaměstnanců byly vrcholovým managementem dobře strategicky vytyčeny a pracovníky organizace kladně přijaty.

Resumé

Tato monografie byla zpracována na základě projektu vědeckovýzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Integrovaného výzkumného úkolu č. 4 na léta 2010 – 2015, realizovaného na Policejní akademii České republiky v Praze.

Publikace s názvem „Profese manažera v organizacích veřejné správy. Charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti“ je tematicky členěna do tří bloků. V první části vymezujeme manažera, který vykonává svou profesi v organizacích veřejné správy, se zaměřením na výkon manažerských funkcí a jeho zastávané role. V druhém bloku jsou zařazeny vybrané činnosti spadající pod naplňování manažerské funkce management lidských zdrojů (dříve personalistiku). Většinu těchto činností dříve vykonávali v organizacích veřejné správy pracovníci personálních útvarů (personalisté), současný trend přenáší většinu těchto činností na liniové manažery (vedoucí pracovníky na tom nejnižším stupni řízení v rámci organizace). Tyto činnosti mají následně podstatný vliv na kariérní růst pracovníka v organizaci. V současné době lze za prioritní činnosti považovat hodnocení pracovního výkonu jednotlivců a na základě výsledků z tohoto hodnocení další vzdělávání a rozvoj pracovníka pro potřeby dané organizace. Podmínkou úspěšnosti v celém tomto dlouhodobém cíleném procesu je aktivní přístup samotného zaměstnance organizace. Z celkového pohledu lze spatřovat přínos z takto uplatňovaných koncepcí řízení pro jednotlivé zaměstnance organizace, následně pro jejich manažery a v neposlední řadě pro celou organizaci. Vzdělání, flexibilní a motivovaní zaměstnanci, kteří si neustále prohlubují své znalosti, jenž umí transformovat do schopností a dovedností uplatňovaných při výkonu zastávané profese, jsou opravdovou devizou každé organizace. V rámci třetího bloku zařazeny výstupy z provedených výzkumů k dané problematice. Publikace ve výzkumné rovině vychází z analýz získaných dat a respondenty těchto výzkumů byli zaměstnanci organizací veřejné správy, manažeři i řadoví pracovníci.

Summary

The monograph has been originated based on the scientific and research assignment no. 4/3 which is a component of the Integrated Research Task no. 4 planned for the years 2010 – 2015 being implemented at the Police Academy of the Czech Republic in Prague.

„Managerial profession in governmental organizations – the characteristics of a manager and the manager’s role and specific human resources activities“ is thematically divided into three blocks. The first part defines a manager who is carrying out his/her profession in governmental organizations, focusing on managerial functions and roles held. In the second block, the selected activities coming under the implementation of managerial functions of Human Resources Management (formerly Human Resources) are included. Most of these activities previously carried out in state organizations by personnel of Human Resources departments (personnel managers) in accordance with the current trend most of these activities are delegated to line managers (managers at the lowest level of management within the organization). These activities have subsequently a significant impact on the career advancement of persons in an organization. At present, the assessment of performance of an individual can be considered as a priority which includes, based on this evaluation, also further training and development in line with the needs of the organization. The condition for the success in this long-term targeted process consists in advantages due to such enforcement of the conception control not only for individual employees of the organization, their managers, and last but not least also for the entire organization. Educated, flexible and motivated employees, who are constantly improving their knowledge, which can be transformed into their abilities and skills, present real assets for any organization. The third block includes the results from the research carried out addressing these issues. With respect to the research aspects, the publication relies on the analysis of data acquired where responders of this research were employees of selected governmental organizations, their managers as well as common employees.

Přílohy

Příloha 1 – tiskopis k vyhodnocení služebního hodnocení využívaný v Policii České republiky

ZÁVĚR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

Hodnocený
Hodnotící období od..... do.....

OEČ:

Označte celkový výsledek

dosahuje neuspokojivých výsledků	dosahuje dobrých výsledků s výhradami	dosahuje dobrých výsledků	dosahuje velmi dobrých výsledků	dosahuje vynikajících výsledků
--	---	------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------

Poučení:

V případě, že hodnocený se závěry služebního hodnocení nesouhlasí, má právo podat proti nim písemné námitky vedoucímu hodnotiteli do 15 dnů ode dne jeho obdržení. Ten projedná námitky za přítomnosti hodnoceného i hodnotitele. Vedoucí hodnotitele námitkám vyhoví a služební hodnocení změní nebo námitky zamítne a služební hodnocení potvrdí do 30 dnů ode dne jejich podání.

V dne

.....

jméno hodnoceného

jméno hodnotitele

.....

podpis hodnoceného

.....

podpis hodnotitele

.....

podpis služebního funkcionáře

Příloha 2 – tiskopis k udělení souhlasu se zpracováním osobních údajů v rámci služebního hodnocení využívaný v Policii České republiky

SOUHLAS SE ZPRACOVÁNÍM OSOBNÍCH ÚDAJŮ

Podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, (dále jen „zákon o ochraně osobních údajů“)

souhlasím – nesouhlasím¹⁾⁾,

aby osobní údaje, které jsem uvedl(a) v záznamovém archu průběžné sebehodnocení kompetencí, byly shromažďovány, zpracovávány a uchovávány Policií České republiky
.....,

(útvár Policie České republiky)

jako podklad mého služebního hodnocení¹⁾⁾.

Policie České republiky uchová Vaše osobní údaje uvedené v záznamovém archu průběžné sebehodnocení kompetencí po dobu tří let od vydání závěru služebního hodnocení; jejich likvidaci¹⁾⁾ provede neprodleně po třech letech od data závěru služebního hodnocení nebo v případě skončení služebního poměru hodnoceného.

Poučení:

Poskytnutí osobních údajů v záznamovém archu průběžné sebehodnocení kompetencí je dobrovolné.

Podle § 12 zákona o ochraně osobních údajů máte právo, pokud o to požádáte, na informaci o zpracování Vašich osobních údajů.

Podle § 21 zákona o ochraně osobních údajů, zjistíte-li nebo domníváte-li se, že Policie České republiky zpracovává osobní údaje v rozporu s ochranou Vašeho soukromého a osobního života nebo v rozporu se zákonem, můžete Policii České republiky požádat o vysvětlení nebo o odstranění takto vzniklého stavu. Současně máte právo se se svým podnětem obrátit na Úřad pro ochranu osobních údajů.

V dne

podpis hodnoceného

¹⁰⁷⁾⁾ Nehodící se škrtněte.

¹⁰⁸⁾⁾ § 203 zákona č. 361/2003 Sb.

¹⁰⁹⁾⁾ § 20 zákona č. 101/2000 Sb.

Příloha 3 – tiskopis k sepsání záznamu významné události – součást metodiky služebního hodnocení uplatňovaného v Policii České republiky

ZÁZNAM VÝZNAMNÉ UDÁLOSTI

*1. Významně úspěšné či výrazně neúspěšné zvládnutí situace
*2. Opakovaný či po určitou dobu trvající styl jednání hodnoceného, a to jak v pozitivních, tak negativních případech

Hodnocený: *OEČ:*

Stručný popis události:

Vyjádření hodnoceného:

*Uložené úkoly s termínem splnění: *¹ Návrh na kázeňskou odměnu: *²
(v případě, že zaznamenaná událost zakládá důvod)*

V dne

.....
podpis hodnoceného podpis hodnotitele

Bibliografický záznam

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, a.s., Praha 2002, ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Grada Publishing, a.s., Praha 2009, ISBN 978-80-247-2890-2.
- BARTOŠOVÁ, H. *Management II – základy, vybrané metody a techniky*, Praha 2005. ISBN 80-7251-198-X.
- BĚLOHLÁVEK, F., a kol. *Management*, Computer Press, Brno 2006, ISBN 80-251-0396-X.
- BOSSIDY, L., CHARAN, R. *Řízení realizačních procesů – jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*, Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-118-6.
- BRÁZDA, R. *Ethicum*. Zlín: VeRBuM, 2010, ISBN 978-80-904273-9-6
- BRUGGER, W. *Filosofický slovník*. Naše vojsko 1990, Praha, ISBN 80-206-0409-X.
- CAKIRPALOGLU, P. *Psychologie hodnot*. Votábia s.r.o., Olomouc 2004, ISBN 80-7220-195-6.
- ČANDÍK, M., JEDINÁK, P., MLÁDKOVÁ, L. *Systém řízení státních organizací, jeho charakter a základní problémy*. Brno: Tribun EU s. r. o., 2010, ISBN 978-80-7399-231-6.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha : Grada, 2005. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha, C.H.Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha, C.H.Beck, 2004, ISBN 80-7179-468-6
- EVANGELU, E., J. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha, Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2607-6.
- FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování – postupy, metody a nástroje*, Ekopress, Praha 2006, ISBN 80-86929-15-9.
- GIDDENS, A. *Sociologie*. Praha: Argo, 1999. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2475-1.
- HART P. *Psychologický slovník*, nakladatelství Budka, 1994, Praha, ISBN 80-901549-0-5,
- HŮTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha, VŠE, 1994, ISBN 80-7079-688-X.
- JEDINÁK, P. *Hodnocení pracovního výkonu*. PA ČR, Praha 2009. ISBN 978-80-7251-314-7.
- JEDINÁK, P., MLÁDKOVÁ, L., KOVAŘÍK, Z. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. VeRBuM, Zlín 2011, ISBN 978-80-87500-09-5.
- JEDINÁK, P., ŠUGÁR, J. *Metoda hodnotícího rozhovoru v rámci hodnocení příslušníků Policie ČR*. BT a P č. 3/2011, PA ČR v Praze, 2011, ISSN 1801-8211.
- KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2001. ISBN 80-85850-15-X.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. VICTORIA PUBLISHING, Praha 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*, Management Press, Praha 1997, ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha Management Press, 2006, ISBN 80-7261-033-3
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Management Press, 2002, ISBN 80-247-0469-2
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha, Management Press, 2004, ISBN 80-7261-116-X.

- KOVAŘÍK, Z. a kol. *Úvod do analýzy výsledků měření spokojenosti pracovníků Policie ČR v letech 2004 až 2007*. In *Bezpečnostní teorie a praxe*. 2007, roč. VIII, Zvláštní číslo, díl II., ISSN 18001-8211.
- KOVAŘÍK, Z. a kol. *Úvod do počítačové analýzy vícerozměrných úloh z policejní praxe*. Praha, Policejní akademie České republiky v Praze, 2006, ISBN 80-7251-228-5.
- KOVAŘÍK, Z. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha, Police History, 2003, ISBN 80-86477-13-4.
- LEDICKÝ, V. *Základy managementu*, Ostrava: Repronis, 2007, ISBN 976-80-7329-148-8.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*. Zlín: VeRBuM, , 2011, ISBN 978-80-87500-10-1.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. *Management*, Aleš Čeněk s.r.o., Plzeň 2009, ISBN 978-80-7380-230-1.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a kol. *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*, VeRBuM, Zlín 2011, ISBN 978-80-87500-10-1.
- MINAŘÍK, B. *Sociální role manažera*. Policejní akademie ČR, Praha 2010, přednáška.
- PAULÍK, K. *Uplatnění věd o člověku v sociální práci*. FF OU v Ostravě, 2005, ISBN 80-7042-690-X.
- PAULÍK, K. *Základy psychologie*, FF OU, Ostrava 1998, ISBN 80-7042-518-0.
- PAULÍK, K. *Psychologické poradenství v sociální práci II.*, FF OU, Ostrava 2004, ISBN 80-7042-642-X, s. 5 – 16.
- PETRUFOVÁ, M., KURHAJCOVÁ, L., BELAN, L., ŠULC, P., NEKORANEC, J. *Manažerská komunikacia*, AOZ Liptovský Mikuláš, 2009, ISBN 978-80-8040-370-6.
- PRŮCHA, J. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha , studijní opora VŠ J. A. K., Praha 2002.
- ŘÍMAN, J. *Malá Československá encyklopedie*. Academia, Praha 1987. 6 svazků.
- SIEGRIST, M., BELZ, H. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Portál, Praha, 2001. ISBN 978-80-7367-930-9.
- SCHNEIDEROVÁ A. *Personální řízení*. Ostravská univerzita, Ostrava2002, ISBN – 80-7042-934-5.
- ŠUGÁR, J., KOVAŘÍK, Z., JEDINÁK, P. *Výzkum vzdělávacích potřeb policejního managementu*. Zvl. č. BT a P, PA ČR v Praze, 2009, ISSN 1801-8211.
- ŠUGÁR, J., JEDINÁK, P. *Výzkum vzdělávacích potřeb policistů působících na manažerských pozicích v rámci Policie ČR*. Zvl. č. BT a P, PA ČR v Praze, 2010, ISBN 978-80-7251-340-6.
- WAGNEROVÁ, I. *Řízení výkonnosti*. Brno, Copyright, 2005, ISBN 80-903516-5-4.
- VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha 2006, ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Management Press, Praha 2006, ISBN 80-7261-143-7.

Internet:

- BATHOVÁ, B.: *Různá pojetí organizace*, (cit. 11.5.2012). Dostupné z: <http://bbathova.webpark.cz/organizace.htm>
- HUČÍNOVÁ, L. *Klíčové kompetence* (cit. 18.7.2012). Dostupné z: www.ftvs.cuni.cz/knspolecnost/.../5Klicove_kompetence.doc

Petr Jedinák

Profese manažera v organizacích veřejné správy

*Charakteristika manažera, zastávané role
a vybrané personální činnosti*

Vydavatel: Radim Bačuvčík – VeRBuM
(Přehradní 292, 763 14 Zlín 12, Česká republika)
Zlín, 2012

1. vydání. 108 stran.

Tisk: Kodiak Print, s.r.o., Zlín

www.verbum.name
www.verbum.webnode.cz

ISBN 978-80-87500-26-2