

JUDr. Petra Hofmanová
Police Academy of the Czech Republic in Prague
Ph.D. student
petra.hofi1@gmail.com
petra.hofmanova@pcr.cz
ORCID ID: 0009-0006-2022-2198

Připravenost policejních manažerů k výkonu funkce

The Readiness of Police Managers to Perform Their Duties

Abstrakt

Článek přináší dílčí výsledky výzkumu provedeného autorkou v květnu a červnu 2021, vztahujícího se zejména k důležitosti psychologických aspektů v práci vedoucích příslušníků Policie České republiky. Cílem zveřejněné části výzkumu, právě v kontextu se zkoumanými aspekty, bylo popsat úroveň připravenosti policejních manažerů na výkon řídicí funkce se zaměřením na sociální kompetenci, analyzovat současný stav manažerského vzdělávání v Policii České republiky a publikovat možnosti nastavení systému tohoto typu vzdělávání do budoucna.

Klíčová slova: policejní manažer, manažerské kompetence, manažerské vzdělávání.

Abstract

The article presents partial results of the research carried out by the author in May and June 2021 related in particular to the importance of psychological aspects in the work of senior officers of the Police of the Czech Republic. The aim of the published part of the research in the context of the investigated aspects was to describe the level of readiness of police managers for the performance of managerial functions with a focus on social competence, to analyse the current state of manager training in the Police of the Czech Republic, and to publish the possibilities of setting up a system of this type of education in the future.

Keywords: police manager, managerial competences, manager training.

Anotace

V Policii České republiky je velké množství služebních míst, jejichž náplní činnosti je řízení organizačních článků, jakož i vedení lidí – podřízených policistů, kteří jsou (nejen v policii) tím nejcennějším, co organizace má. Vedoucí policista, stejně jako každý jiný manažer, by měl disponovat odborností, ale také určitou mravní vyspělostí a řídicími schopnostmi. Kromě toho je pro vedení lidí důležitá také sociální kompetence, kterou můžeme chápat (v užším slova smyslu právě pro takovou organizaci, kterou policie je), jako schopnost efektivní komunikace, aktivního naslouchání, motivace a stimulace, hodnocení a ovlivňování. Jak se policejní manažeři

cítí být připraveni na výkon své funkce a jak lze v základu nastavit a následně zvyšovat připravenost policejních manažerů v naznačených oblastech? Autorka textu se v rámci svého empirického šetření zabývala nejen naznačenými otázkami, ale komplexně významem sociální kompetence vedle dalších manažerských kompetencí ve specifickém prostředí jednotného bezpečnostního ozbrojeného sboru Policie ČR, současnou úroveň manažerského vzdělávání v policii se zaměřením na sociální kompetenci a možnou úpravou vzdělávacího systému. V článku jsou publikována teoretická a metodologická východiska, jakož i dílčí výstupy a zjištění autorky z provedeného empirického šetření, navazující na dříve publikované stati.

Úvod

V našem výzkumu jsme se věnovali tématu psychologických aspektů práce policejního manažera, zejména jsme se snažili zmapovat a analyzovat stávající *úroveň sociální kompetence policejních manažerů jako výchozího předpokladu pro optimalizaci jejich přípravy v této oblasti*. V periodiku Bezpečnostní teorie a praxe číslo 4/2022 jsme zveřejnili první část výzkumu a jeho závěry, které se týkaly důležitosti sociální kompetence policejních manažerů ve smyslu psychologických aspektů služební činnosti, kdy jsme konstatovali, že byť výzkum nepotvrdil převahu důležitosti sociální kompetence nad odbornou, nelze sociálním schopnostem a dovednostem význam v činnosti policejních manažerů upřít.

Jedním z cílů výzkumu bylo navržení uceleného a komplexního systému vzdělávání policejních manažerů, který by vystihoval jak činnosti manažerů různých řídicích úrovní, tak výsledky výzkumu z hlediska důležitosti jednotlivých kompetencí. Právě analýza současných vzdělávacích aktivit pro vedoucí policisty, míra připravenosti vedoucích policistů na výkon funkce i možný systém vzdělávání policejních manažerů tvoří obsah tohoto článku, přičemž vychází z námi provedeného empirického šetření a závěrů z něho učiněných.

Zjištěné a popsání poznatky by měly vést k většímu zájmu policejních manažerů o psychologické aspekty jejich práce, neboť přístup k podřízeným, zájem o ně a umění vést lidi nejen k cílům organizace, ale i k cílům vlastním, výrazně přispívá k dobré atmosféře v řízeném kolektivu, spokojenosti policistů a k efektivnímu plnění stanovených úkolů. Výsledky námi provedeného šetření by mohly pomoci přiklonit pozornost policejních manažerů k psychologickým poznatkům o komunikaci, motivaci, stimulaci, ovlivňování či hodnocení, neboť ta je dlouhodobě v policii vázána spíše na odbornost a organizační schopnosti vedoucích (jak výzkum mimo jiné potvrdil).

Pro účely tohoto textu jsou pojmy *policejní manažer*, *vedoucí policista* nebo *vedoucí příslušník* chápány jako synonyma, přičemž (pokud nejsou blíže upřesněny), znamenají příslušníky policie všech řídicích úrovní podle organizace Policie České republiky.¹

Teoretická a metodologická východiska

Na základě definovaného hlavního cíle (získat poznatky k psychologickým aspektům práce policejních manažerů – zejména komunikace, motivace a stimulace,

¹ Pokyn policejního prezidenta číslo 212/2020, kterým se stanoví zásady systemizace služebních a pracovních míst v Policii České republiky.

ovlivňování, hodnocení – a specifikovat jejich význam pro řídicí práci) jsme stanovili několik dílčích úkolů, mezi něž patřilo zjištění úrovně připravenosti policejních manažerů na výkon řídicí funkce se vztahem k sociální kompetenci policejního manažera. Jejich plnění jsme zajistili následovně. *V teoretické části práce jsme využili především logických vědeckých metod, konkrétně analýzy a syntézy, dedukce a indukce, abstrakce a konkretizace. Pro empirické šetření jsme využili smíšený výzkum, tedy jsme propojili kvalitativní a kvantitativní přístup, což umožňuje získat na zkoumaný problém různé pohledy.*

V rámci kvalitativního výzkumu jsme přistoupili ke studiu a analýze dokumentů, hlavními byly právní předpisy a interní akty řízení vztahující se k Policii ČR (dále i „policie“), její organizaci a činnosti. Doplnili jsme je dostupnou literaturou z oblasti psychologie, sociologie, managementu a některých dalších věd. Důležité podklady jsme shromáždili také z prostředí internetu. Intranetové prostředí v rámci policie přineslo vzdělávací programy a přehledy vzdělávacích aktivit. Dokumenty a jejich studium byly doplněny *dotazníkem, jeho vyhodnocením a následně provedenými polostrukturovanými rozhovory a skupinovými diskusemi.* Dotazník vyplnilo v období květen–červen 2021 celkem 171 řídicích a 726 řízených policistů. Výběrový soubor byl pořízen na základě dostupnosti, proto nelze závěr zobecňovat na základní soubor (má platnost pro daný soubor).

Z celkového počtu 171 dotázaných řídicích policistů (s příplatkem za vedení) tvořilo 90,6 % muži a 9,4 % ženy. Z hlediska věku byli nejvíce zastoupeni policisté mezi 40 a 45 lety (celkem 34 %), čemuž odpovídá délka trvání služebního poměru v době vyplňování dotazníku, kdy se nejvíce řídicích policistů hlásilo k 20 letům ve službě (10,5 %). Pokud však jde o délku výkonu řídicí funkce, nejvíce respondentů do ní bylo ustanoveno v posledních 5 letech (39,9 %). Na dotaz k nejvyššímu dosaženému vzdělání uvedlo 52 % respondentů, že má magisterské vzdělání, následovalo 34,5 % disponujících bakalářským vzděláním. Necelých 6 % respondentů má vyšší odborné vzdělání a téměř 8 % má pouze úplné střední vzdělání s maturitou.

Následující text se vztahuje pouze k dílčí části výzkumu (připravenost policejních manažerů na výkon řídicí funkce se vztahem k sociální kompetenci, návrh uceleného a komplexního systému vzdělávání policejních manažerů na různých řídicích úrovních i s ohledem na důležitost jednotlivých kompetencí), a obsahově navazuje na již zveřejněný text.²

Policejní vzdělávání

Současná doba, prosycená negativními společenskými jevy a problémy, ale také mnoha změnami jako reakcemi na ně,³ není jednoduchá ani pro Policii ČR. Personální nedostatečnost, způsobená nízkou mírou konkurenceschopnosti v oblasti platů, přísnými zákonnými kritérii pro vznik a trvání služebního poměru nebo odchody zkušených policistů „do civilu“, kde jsou v souhrnu průměrného měsíčního platu s výsluhovým příspěvkem lépe hmotně zabezpečeni, zvyšuje nároky nejen na řízení

² Psychologické aspekty práce policejního manažera. *Bezpečnostní teorie a praxe*. 2022, č. 4.

³ Máme na mysli především světovou pandemii onemocnění Covid-19, která se v letech 2020–2022 významně dotkla i České republiky, válku na Ukrajině v roce 2022, a s tím související inflaci, problémy s dodávkami a cenami energií, nedostupnost bydlení díky vysokým úrokovým sazbám, finanční problémy mnoha lidí v návaznosti na zdražování potravin apod.

policisty, ale i na ty řídící, tedy na policejní manažery. Každodenní práce s podřízenými, na něž dopadá naznačená negativní společenská situace, mnohdy se cítí přetížení v důsledku personálního podstavu, a navíc v některých situacích vykonávají službu nebezpečnou, není lehká, a vyžaduje dobrou orientaci vedoucích policistů právě v oblasti psychologie. Vysoké nároky jsou ovšem na vedoucí policisty kladeny i v oblasti mravní či etické, neboť i v těžších chvílích by měl policejní manažer být pro své podřízené vzorem, jít jim příkladem, nepodlehnout případným tlakům okolí apod. Vedle toho ovšem neupadá význam odbornosti a řídicích schopností policejního manažera.

V policii, ale i v jiných bezpečnostních sborech, je vzdělávání a kvalifikace pro výkon služby dosti zásadní částí profesního života. Má svá specifika, daná nejen zákonem, ale hlavně zaměřením služby v bezpečnostních sborech, na které lze získat dostatečnou kvalifikaci v civilním sektoru jen omezeně. Byť policie nebojuje o zákazníka a o získání převahy na trhu, potřebuje důvěru občanů. Tu získá tím, že bude fungovat podle platných zákonů a že její jednotliví příslušníci budou s občany jednat slušně, i když třeba důrazně a s využitím zákonem daných práv. Perfektní znalost právních a interních předpisů se pro policisty stává alfou a omegou, neboť každé zaváhání pramenící z neznalosti může vést až k fatálním následkům na životech a zdraví lidí. I policie se navíc velmi rychle rozvíjí v používání moderních technologií, které by policisté měli znát, aby je uměli správně využít.

Možností, jak se při službě v policii vzdělávat, je více. Organizací policejního vzdělávání a způsoby přípravy řízených policistů na výkon služby jsme se ovšem zabývali již dříve.⁴

V roce 2008 byla vydána Ministerstvem vnitra ČR Reforma Policie České republiky – Koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky, která zahrnuje systém celoživotního vzdělávání policistů po celou dobu trvání služebního poměru. Koncepcí nastavený systém měl ambice zkvalitnit vzdělávací a výcvikový proces policistů, lépe definovat cílovou skupinu a tím zvýšit adresnost vzdělávacích programů. Mimo jiné uvedl základní hodnoty, na kterých by mělo být celoživotní vzdělávání založeno, např. všeobecný základní výcvik pravidelně prohlubovat, pokračovat v zaškolování policistů podle potřeby včetně začlenění praktického výcviku a využívat nejmodernějších pedagogických metod a forem. Tato koncepce konkrétně ke vzdělávání manažerů (s. 15 a n.) uvádí, že řídicí činnosti kladou vysoké nároky na manažery na všech úrovních řízení a jejich rozhodování se dotýká nejen podřízených policistů, ale i zásahů do práv a svobod občanů. Koncepce dokonce výslovně zmiňuje, že vzdělávání manažerů není systematické a centrálně organizované.

Rozvoj a vzdělávání policejních manažerů

Rozvoj manažerů obecně, stejně jako těch policejních, má svá specifika. Už při ustanovení do vedoucí funkce přichází prostor pro rozvoj policisty zejména ve formě přesně dané vzdělávací akce. Obzvláště v případě, že konkrétní policista nemá s řízením organizace a vedením lidí žádnou zkušenost, ba dokonce nedisponuje vzděláním v managementu nebo podobném oboru, měl by projít konkrétní vzdělávací

⁴ Současnost a budoucnost policejního vzdělávání. *Bezpečnostní teorie a praxe*. 28, 2022, č. 4.

aktivitou alespoň v rámci resortu. Zásadním prvkem manažerova vzdělávání je však soustavnost. Folwarczná (2010, s. 16) píše, že úspěšný manažer na sobě průběžně pracuje, rozvíjí své znalosti a dovednosti, což se týká jak oblasti odborné, tak vedení lidí. Podle ní není rozvoj manažera jen ve formálním vzdělávání v kurzech, ale také např. v práci na náročných projektech. Pojem *rozvoj manažera* lze definovat jako dlouhotrvající proces, zahrnující různé činnosti vedoucí ke zvyšování kvalifikace manažera.

Uvádíme zde *přehled vzdělávacích aktivit realizovaných v resortních školách Ministerstva vnitra určených pro manažery*, a to ve stavu odpovídajícímu podzimu 2022, tedy 14 let po vydání koncepce, která počítala se zavedením manažerského výcviku jako součásti manažerského celoživotního vzdělávání:

Policejní akademie České republiky v Praze⁵

Kurz *Seberozvoj manažera* je určen pro manažery bezpečnostních sborů na všech úrovních řízení a jeho cílem je poskytnout manažerům pomoc při vlastním rozvoji. Využívá kombinovanou formu, tedy část kurzu je teoretická, část je tvořena modelovými situacemi a workshopem. Pro akademický rok 2021/2022 byl stanoven jeden termín tohoto kurzu v lednu 2022, který však byl zrušen z důvodu epidemiologických opatření v ČR. V aktuálním akademickém roce je nabízen kurz rovněž pouze v jednom termínu.

Kurz *Moc a nemoc médií* uvádí jako cílovou skupinu mimo jiné vedoucí obvodních oddělení a územních odborů Policie ČR, neboť se zabývá vlivem médií na společnost či veřejným míněním. V každém akademickém roce je realizován v jednom termínu, a to formou přednášek lektorů s následnou volnou diskusí.

Kurz *Manažerské vzdělávání pro vrcholové policejní manažery* je označen kódem PA4/0016. Cílovou skupinou kurzu jsou pouze příslušníci Policie ČR ve vrcholovém managementu – policejní prezident, náměstek policejního prezidenta, ředitel krajského ředitelství policie, zástupce ředitele krajského ředitelství policie, ředitel a zástupce ředitele útvaru s celorepublikovou působností, ředitel ředitelství služby. Ti mají být v denním studiu ve čtyřech tří denních soustředěných přípravování na koncepční a strategické řízení a řízení lidských zdrojů v Policii ČR. Podle údajů v systému EKIS HR k říjnu 2022 byl tento kurz v letech 2017–2019 vypsán vždy jeden za rok, v letech 2020, 2021 a 2022 vypsán nebyl.

Vyšší policejní školy a střední policejní školy MV v Praze a v Holešově

Kurz *Time management a vzdělávání* (kód R2/0203) má trvání 1 den a je zaměřen na efektivní řízení času, stanovení cílů a priorit, vliv efektivního využívání času na zvládání náročných situací a času. Od roku 2017 do roku 2022 byl vypsán 7x (z toho 4x v roce 2022).

Kurz *Rozvoj sociálně psychologických kompetencí pomocí transakční analýzy* (základní kurz, kód R2/0027) je v trvání 3 dny. Náplní je zlepšování sociálně psychologických kompetencí při řízení jednotlivců nebo skupin, vytváření interpersonálních vztahů, zlepšení propojení požadavků organizace s psychologickými

⁵ Dostupné v prostředí intranetu na: https://upvsp-portal.pcr.cz/SitePages/Katalog_PACR.aspx

potřebami zaměstnanců. V letech 2017–2020 byly vypsány dva až tři kurzy za rok, ale vždy pro konkrétní krajská ředitelství, v roce 2021 ani v roce 2022 nebyl vypsán žádný termín.

Kurz *Selfmanagement pro vedoucí pracovníky* (kód R2/0210) trvá 1 den, zaměřuje se na nástroje pro plánování času, způsoby delegování, získávání a rozvoj kompetencí v oblasti sebeřízení či prevenci syndromu vyhoření. Od roku 2017 do října 2022 byl vypsán pouze jeden kurz.

Kurz *Efektivní motivace a leadership* (kód R2/0239) je na 2 dny. Zabývá se rozvojem praktických dovedností pro práci s podřízenými a spolupracovníky, efektivní motivací, hodnocením a vedením lidí v týmu. Kurz však nebyl od roku 2017 do října 2022 vypsán.

Kurz *Efektivní komunikační dovednosti* (kód R2/0200) je na 1 den, cílí na rozvinutí dovednosti efektivní komunikace, identifikace a optimalizace komunikačního stylu, řešení komunikačních situací, zvládnutí krizových situací. V letech 2017–2020 bylo vypsáno celkem 12 termínů kurzu, v roce 2021 ani v roce 2022 kurz nebyl vypsán. Není určen jen manažerům.

Kurz *Stres management – zvládnutí konfliktů* (kód R2/0201) má trvání 1 den a je zaměřen na praktické dovednosti pro zvládnutí náročných situací konstruktivním způsobem a vyrovnání se s psychickou zátěží. Od roku 2017 do roku 2021 vždy 1 kurz ročně, v roce 2022 byl vypsán 3x (na podzim 2022). Není určen jen manažerům.

Kurz *Efektivní komunikace v praxi* (kód R2/0229) trvá 2 dny a jeho obsahem je dovednost efektivní komunikace, účinné prosazování se v jednání s lidmi, efektivní a neefektivní komunikace, nonverbální komunikace a náročné komunikační situace. Od roku 2017 do října 2022 byl vypsán pouze jeden kurz. Není určen jen manažerům.

Z analýzy obsahu kurzů evidovaných ve školách MV ČR vyplývá, že realizované kurzy mají náplň vhodnou pro vedoucí policisty, včetně problematiky sociálně psychologických kompetencí, nicméně současně lze definovat tyto praktické problémy:

- nabídka kurzů resortních škol není policistům včetně manažerů příliš známá (nízká propagace, předpokládá se aktivní vyhledávání zájemcem, ani na intranetových stránkách Útvaru policejního vzdělávání a služební přípravy není odkaz s komplexní a srozumitelnou nabídkou možností resortního i mimoresortního vzdělávání, resp. ten, který existuje, není aktualizován⁶),
- na kurz může být policista, v případě zájmu a volných kapacit, vyslán pouze se souhlasem služebního funkcionáře, což mnohdy závisí jednak na postoji vedoucích policistů ke vzdělávání, jednak na personální situaci na daném organizačním článku - pokud žádá o vyslání na kurz vedoucí policista, je jeho účast zpravidla závislá na délce kurzu a na jeho cílovém zaměření, tedy na úměře mezi dobou strávenou mimo pracoviště, kdy vedoucí nebude plnit své běžné služební úkoly, a využitelností kurzu pro potřeby výkonu služby,
- ohledem na to, že jeden kurz je připravován pro cca 10 účastníků, hlásit se do něj mohou policisté z celé ČR, ale také příslušníci dalších bezpečnostních sborů,

⁶ Intranetový odkaz https://upvsp-portal.pcr.cz/SitePages/Nabidka_vzdelavacich_akci.aspx obsahuje k 18. 10. 2022 pouze obecnou informaci a archiv nabídek, nikoli samotnou nabídku.

je počet vypisovaných kurzů velmi nízký a nemůže poskytnout systémové vzdělávání všem vedoucím policistům,

- žádný z kurzů není pro manažery povinný jako součást jejich přípravy na manažerskou činnost v policii.

Tyto definované problémy, které jsou výsledkem analýzy současné nabídky vzdělávacích aktivit v policii i našeho dlouholetého působení v prostředí policejního vzdělávání (od roku 2013), korespondují s výsledky výzkumu provedeného Poduškou (2016, s. 56 a n.), byť ten se týkal vzdělávání v policii obecně.

Je tak možné učinit závěr, že kurzy pro manažery realizované na Policejní akademii ČR v Praze a na středních policejních školách MV jsou dostupné buď pouze vrcholovému managementu, nebo jen omezenému počtu zájemců, tedy těm středním a nižším manažerům, kteří si sami aktivně vyhledají vhodný kurz, získají souhlas služebního funkcionáře a podaří se jim zajistit si včas v kurzu místo.

Nejdostupnější části vzdělávání v policii obecně jsou kurzy realizované Útvarem policejního vzdělávání a služební přípravy (dále i „Útvar“) nebo školními policejními středisky krajských ředitelství policie. *Útvar organizuje podle přehledu z intranetových stránek⁷* ke dni 18. 10. 2022 kurzy jak přímo pro policejní manažery zaměřené na měkké manažerské dovednosti, tak kurzy odborné v oblasti pořádkové a dopravní policie:

Měkké manažerské dovednosti – lektor (kód P3/0059, doba trvání 5 dní) – od roku 2017 do 18. 10. 2022 byly vyhlášeny 4 termíny kurzu.

Měkké manažerské dovednosti pro zaměstnance – metodiky (kód P6/0001, doba trvání 10 dní) – od roku 2017 do 18. 10. 2022 nebyl vyhlášen žádný termín.

Měkké manažerské dovednosti pro zaměstnance – vedoucí (kód P6/0002, doba trvání 15 dní) – od roku 2017 do 18. 10. 2022 nebyl kurz vypsán.

Řízení bezpečnostního opatření při zákroku proti aktivnímu střelci (kód P2/0264, 1 den) – jedná se o specificky zaměřený kurz, který byl realizován od roku 2017 do 18. 10. 2022 v 10 termínech.

Specializační kurz pro velitele bezpečnostních opatření v boji proti terorismu a extremismu (kód P2/0203, 7 dní) – rovněž specificky zaměřený kurz realizovaný od roku 2017 do 18. 10. 2022 celkem 9x.

Kvalifikační kurz pro vedoucí a zástupce vedoucích výkonných organizačních článků služby pořádkové policie (kód P2/0220, 15 dní) – kurz byl pořádán od roku 2017 do 1. 5. 2022 pro celou policii pouze 13x, z toho v letech 2020–2022 jen 3x.

Velitel policejní akce (bez kódového označení, 3 dny) – specificky zaměřený kurz,

Vedoucí základních výkonných organizačních článků SDP (kód P2/0277, 15 dní) – kurz byl pořádán od roku 2017 do 1. 5. 2022 pro celou policii pouze 3x (v letech 2018–2019).

⁷ Dostupné v prostředí intranetu na:

https://organizace.resortmv.cz/mvcr/120/_layouts/15/WopiFrame2.aspx?sourcedoc=/mvcr/120/VD_katalog_VP/Katalog%20VP.xlsx&action=default.

V přehledu vzdělávacích akcí pořádaných Útvarem nebyl ke dni 18. 10. 2022 nalezen žádný kurz pro vedoucí policisty z útvarů služby kriminální policie a vyšetřování, cizinecké policie či jiných útvarů nespádajících pod pořádkovou nebo dopravní policii.

Ze získaných informací lze konstatovat, že pro celou Policii ČR a všechny její vedoucí policisty nejsou manažerské kurzy komplexní, protože nepostihují všechna vedoucí místa v organizační struktuře policie, kurzy nabízené pak nejsou pořádány v potřebné kapacitě.

Z přehledu⁸ systemizovaných a obsazených míst policistů, kteří by měli povinně kvalifikační kurz v rámci svého ustanovení na vedoucích místech pořádkové nebo dopravní služby absolvovat, počtu realizovaných kurzů a počtu absolventů kurzu, vyplynulo, že k 1. 5. 2022 bylo v celé policii zařazeno 470 policistů na místě vedoucího obvodního oddělení, z nichž povinný kvalifikační kurz absolvovalo 376, na místech zástupců vedoucích obvodních oddělení je ustanoveno 551 policistů a pouhá polovina z nich (273) má povinný kurz splněn. Na odděleních hlídkové služby je fyzicky zařazeno 37 vedoucích a 36 zástupců vedoucích, kurz má splněno jen 19, resp. 12 z nich, tedy u již vedoucí funkci vykonávajících policistů jen necelá polovina disponuje splněnou kvalifikací. Značné rezervy jsou v plnění kvalifikace vedoucích policistů na úseku služby pořádkové policie i na odborech a odděleních speciální pořádkové jednotky (ze 44 obsazených míst má kvalifikaci splněnou 18 vedoucích policistů), na pohotovostních a eskortních odděleních (z 24 policistů kurz absolvovalo 9) a na odděleních hlavní nádraží (z 5 vedoucích má kurz pouze jeden z nich).

U vedoucích oddělení a jejich zástupců na úseku služby dopravní policie je situace k 1. 5. 2022 obdobná, kvalifikací disponuje na dopravních inspektorátech, dálničních odděleních a odděleních silničního dohledu vždy zhruba polovina vedoucích policistů (z celkového počtu 238 vedoucích policistů má kurz splněno 141 z nich, nicméně jsou rozdíly v plnění podle typu organizačního článku, např. na odděleních silničního dohledu má kurz splněno jen 7 policistů z 16, zatímco na dopravních inspektorátech je to 108 policistů z celkových 176). V letech 2017–2022 byl kurz pro vedoucí policisty služby pořádkové policie realizován v celé policii celkem 13x, pro policisty služby dopravní policie v tomto období pouze 3x, což zcela jistě nemůže pokrývat kvalifikační potřeby.

Ze vzorové systemizace krajských ředitelství policie⁹ lze zjistit, že pro vedoucí organizačních článků služby kriminální policie a vyšetřování není jako povinný kvalifikační požadavek stanoven žádný manažerský kurz, s výjimkou vedoucích krajských článků, kteří ovšem musí absolvovat pouze kurz Problematika korupce – vedoucí, který je zúžen na oblast boje s korupcí, nikoli na řízení a vedení lidí. Tito vedoucí (SKPV) jinak povinně musí disponovat stejným kurzem, jako jejich podřízení, konkrétně Odhalování a vyšetřování trestné činnosti, tedy kurz zaměřený na odbornost.

⁸ Přehled byl získán z Útvaru policejního vzdělávání a služební přípravy a zachycoval stav k 1. 5. 2022 podle údajů v informačním systému EKIS II.

⁹ Dostupné v prostředí intranetu z: https://upvsp-portal.pcr.cz/Lists/httpsupvsp_portalpcrczSitePagesSluebn20zkouka.aspx/DispForm.aspx?ID=10.

Podobně jsou na tom s povinnou kvalifikací mnohá další vedoucí místa – od těch v 8. tarifní třídě jde o povinnost absolvovat kurz Problematika korupce – vedoucí, jinak paradoxně „postačuje“ odborný kurz v oblasti, kterou se daný organizační článek zabývá (např. vedoucí oddělení tisku a prevence musí absolvovat kurz Tiskový mluvčí, stejně jako jeho podřízení, vedoucí školního policejního střediska má danou povinnost absolvovat kurz Lektorské dovednosti – základní apod.). Někteří vedoucí dokonce nemusí mít žádnou povinnou kvalifikaci kromě protikorupčního kurzu (kupř. vedoucí odboru personálního, vedoucí oddělení služební hipologie, vedoucí zásahové jednotky či vedoucí odboru cizinecké policie).

Lze tedy shrnout, že pro mnoho vedoucích policistů neexistuje vzdělávací aktivita, která by je připravila na výkon služby řídicího policisty ani z hlediska odbornosti či organizace, ani z hlediska problematiky vedení lidí, resp. leadershipu. Z obsahu povinného kvalifikačního kurzu pro vedoucí a zástupce vedoucích výkonných organizačních článků služby pořádkové policie tak, jak byl realizován od roku 2011 minimálně do října 2022,¹⁰ vyplývá, že účastníci kurzu nebyli připravováni komplexně na vedení lidí, ale převážně jen na tvrdé manažerské dovednosti. Kurz beze sporu obsahoval mnoho odborných témat vztahujících se k činnosti sem spadajících oddělení, ale témata spojená s psychologickými aspekty práce vedoucích policistů chyběla, nebo byla pouze okrajovou záležitostí spojenou s tím, co je nedílnou činností vedoucího z hlediska řízení organizačního článku. Přitom ale do tohoto kurzu byli vysíláni policisté (např. vedoucí oddělení hlídkových služeb), jejichž služební místo bylo spojeno pouze s dosažením úplného středního vzdělání s maturitou, tedy psychologie nebo management s vysokou pravděpodobností nebyly součástí jejich předchozího učení.

Při zkoumání současných vzdělávacích aktivit pro manažery v Policii ČR bylo možné učinit závěr, že manažerské vzdělávání u policie postrádá v současné době ucelený systém a aktuálnost, včetně využití moderních rozvojových metod. Rozvoj manažerů je z velké části založen na individuálním přístupu, prioritou vzdělávacích aktivit realizovaných klasickými metodami (zejména kurzy naplněné přednáškami) jsou dlouhodobě tvrdé manažerské dovednosti. S ohledem na způsob kariérního růstu policistů z řízených pozic na řídicí, ale i na zákonem dané požadavky na stupeň vzdělání na vedoucích postech, by policie měla připravit rozvojový systém pro manažery a následně dbát na dodržování jasně daného postupu při přípravě manažerů na řízení a vedení lidí, ale i na udržování a rozvíjení manažerských kompetencí. Pokud by měla policie přistoupit k tzv. systematickému vzdělávání, pak je nutné jej komplexně promyslet a stanovit logickou návaznost (srov. Kocianová, 2010, s. 171). Rozvoj manažerů totiž nelze odtrhnout od rozvoje všech policistů, systém by měl být propojený, a zejména by se top management policie měl zasadit o širokou podporu rozvoje (včetně vzdělávání a výcviku) tak, aby tato problematika nebyla považována jen za nutné zlo, ale naopak za možnost, jak pozitivně ovlivnit dosahování cílů organizace i cílů a spokojenosti policistů.

¹⁰ Školní vzdělávací program Kvalifikační kurz pro vedoucí a zástupce vedoucích výkonných organizačních článků služby pořádkové policie, č. j. VPŠB-6-17/UV-2011.

Připravenost policejních manažerů na výkon funkce

Kropáč (2013, s. 117) uvádí, že policie sice disponuje značným počtem vysokoškolsky vzdělaných policistů, ale vzhledem k vystudovaným oborům tito policisté postrádají potřebnou kvalifikaci pro kompetentní řízení policejních činností a individuální efektivní pracovní výkon, různé vzdělání policejních manažerů se projevuje v rozdílné úrovni rozvoje jejich kompetencí. Podle Kropáče (tamtéž) lze oprávněně předpokládat, že některé požadované odborné a manažerské kompetence mohou u nich chybět zcela.

Přes závěry Kropáče i vlastní zjištění v současné době lze zaznamenat určitý posun v oblasti manažerského vzdělávání, a to především v oblasti měkkých manažerských dovedností. Od 1. 8. 2022 je na Ministerstvu vnitra zaregistrován pod kódovým označením P6/0003 *vzdělávací program kurzu Měkké manažerské dovednosti – základní kurz*. Cílovou skupinou tohoto kurzu jsou primárně vedoucí policisté 3. a 4. řídicí úrovně s nově přiznaným příplatkem za vedení, tedy je připraven zejména pro nově ustanovené vedoucí nebo jejich zástupce na základních organizačních článcích, o kterých jsme výše podrobněji pojednávali. Obsahově je kurz členěn do pěti tematických bloků:

- I. Vedoucí v Policii ČR (zaměření na roli vedoucího a klíčové kompetence).
- II. Řízení a vedení týmů (zaměření na styly vedení a rozdělování úkolů s ohledem na potenciál podřízených, jejich rozvoj).
- III. Motivace a poskytování zpětné vazby k pracovnímu výkonu.
- IV. Efektivní komunikace (zaměření na komunikační situace v práci vedoucího, vedení porad a předcházení komunikačním chybám).
- V. Osobní efektivita vedoucího (zaměření na řízení času, plánování, určování priorit, sebeřízení a seberozvoj, a na psychohygienu).

Oddělení vedoucího psychologa odboru personálního Policejního prezidia ČR jako gestor problematiky upřednostňuje¹¹ aktivní zapojení účastníků kurzu před běžnou výukou formou přednášky tak, aby zaměření praktických cvičení a modelových situací bylo v maximální míře propojeno s reálnými manažerskými situacemi ve výkonu služby. I proto je vhodné, aby lektorské zabezpečení bylo zajištěno týmy čítajícími nejméně dva, optimálně čtyři lektory, přičemž v listopadu 2022 jich policie měla téměř sedmdesát. S ohledem na specifika policie je lektorský tým pro uvedený kurz tvořen nejen psychology zařazenými v Policejním prezidiu ČR nebo na krajských ředitelstvích policie (útvarech s celorepublikovou působností), ale i vybranými zkušenými policisty, kteří vnášejí do kurzu právě ten kýžený praktický vhled, který nemá žádný externí lektor či ten, kdo v běžném přímém výkonu služby nikdy nebyl.

Z pohledu praktického i vzdělávacího je nezbytně nutné pro efektivitu kurzu zajistit dostatečný počet termínů a skutečnou propojenost s výkonem služby. Jestliže se obvykle pro kurzy v podmínkách policie určuje počet účastníků kolem dvanácti, v tomto typu kurzu jde o nezbytnost. Větší počet účastníků by ztížil či dokonce znemožnil aktivní podíl policistů na řešení situací i efektivní diskusi. S ohledem

¹¹ Informace zjištěny autorkou při osobním jednání s pplk. Mgr. et Mgr. Simonou Vavrochovou (spoluvůrce vzdělávacího programu) v listopadu 2022.

na vysoký počet policistů v cílové skupině je ale současně nutné realizovat dostatečný počet kurzů napříč celou policií. V opačném případě by situace „sklouzla“ ke stejnému problému, jaký měly kurzy pro vedoucí policisty dosud, tedy že bylo vypisováno příliš málo termínů na to, aby se cíloví policisté do kurzu dostali včas. Považujeme tedy za přínosný avizovaný systém, kdy kurz bude realizován sice podle jednotného vzdělávacího programu, ale v jednotlivých krajských ředitelstvích (nikoli centrálně), neboť tím je možné zajistit potřebné kapacity a také reagovat na případná regionální specifika.

Stejně jako u jiných kurzů v rámci policie, i u základního kurzu Měkké manažerské dovednosti je nedílnou součástí vyplnění evaluačního dotazníku.¹² Od akreditace kurzu v srpnu 2022 do listopadu 2022 byly realizovány čtyři běhy (Policejní prezidium ČR, Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje), zjištění lektorského týmu z nich lze shrnout takto. Střídání lektorů (vždy šlo o dva až čtyři) v rámci výuky účastníkům vyhovuje, neboť posluchače lépe zaujmou, výuka není monotónní, ale dynamická, přináší různé pohledy, zkušenosti a znalosti, udržuje stálou pozornost posluchačů. Sami lektoři zmínili, že zvládnutí kurzu ve dvou je velmi náročné, počet lektorů tři považují za lepší. Všechna zařazená témata byla hodnocena účastníky kladně a jako přínos, někteří by uvítali i větší časové dotace a více modelových situací či skutečných případů z praxe.

Na druhou stranu se (ojediněle) objevily i názory, že by se některá témata dala sjednotit a tím kurz zkrátit, a naopak – zkrátit výuku v jednom dni za cenu celkového prodloužení kurzu. To ukazuje na rozdílnost účastníků kurzu, na individualitu vedoucích policistů, která je samozřejmá a nevyhnutelná. Jako témata, o která měli účastníci kurzu do budoucna zájem, byla uvedena zejména komunikace s nadřízenými i podřízenými, time management, zvládání stresu, řešení konfliktních situací, motivace, seberozvoj, psychohygiena. Zde můžeme konstatovat, že absolventi kurzu projeví zájem přesně o taková témata, která i v rámci naší práce a výzkumu považujeme za stěžejní v oblasti sociální kompetence.

Dosavadní kurzy byly tedy hodnoceny veskrze pozitivně a jako přínos. Ovšem až jejich plošné rozšíření do dalších míst přinese možnost objektivnějšího zhodnocení. Podle vedení Útvaru¹³ je nyní v přípravě systém manažerského vzdělávání, který by měl reagovat na potřeby výkonu služby i jednotlivé řídicí úrovně policie. Pro vedoucí základních organizačních článků pořádkové, dopravní a cizinecké policie i služby kriminální policie a vyšetřování by mělo manažerské vzdělávání dvě úrovně – měkké manažerské dovednosti (podle shora zmíněného vzdělávacího programu) a klasické odborné vzdělávání. Na úrovni středního managementu by měla být do budoucna realizována jednodenní zaměstnání zaměřená na klíčové aktivity středních policejních manažerů (např. práce se systémem EKIS WEB, problematika úrazů a škod apod.), na úrovni vrcholového managementu se plánují zaměstnání v oblasti leadershipu či stres managementu, a to za využití externích lektorů.

¹² Informace zjištěny autorkou při osobním jednání s pplk. Mgr. et Mgr. Simonou Vavrochovou (spolupůvce vzdělávacího programu) v listopadu 2022.

¹³ Víze zveřejněná ředitelem Útvaru policejního vzdělávání a služební přípravy při pravidelné skype konferenci s vedoucími školních policejních středisek a odborů služební přípravy v listopadu 2022 – zpracována volně autorkou.

V této souvislosti považujeme za vhodné zmínit, že podle provedeného průzkumu¹⁴ většina krajských ředitelství nepřistoupila k vlastnímu vzdělávání vedoucích policistů v době, kdy republikový ucelený a efektivní systém v tomto směru chyběl. Výjimkou byla dvě krajská ředitelství. Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje realizovalo do roku 2019 vlastní zdokonalovací kurz zejména pro vedoucí obvodních oddělení policie, vyhlášený teritoriálním interním aktem řízení. Kurz byl čtyřdenní a spojoval odborné problematiky (např. typové činnosti IZS, trestní či správní řízení, plánování v systému EKIS WEB apod.) s blokem měkkých manažerských dovedností i relaxačními aktivitami (zdravotní tělocvik, crossfit, aktivní psychohygienu). Kurz realizovalo školní policejní středisko s využitím lektorů odborných služeb. Pozitivně hodnoceným blokem byla diskuse s krajským ředitelem v podobě neformálního posezení. Realizaci kurzu přerušila pandemie onemocnění covid-19 a po ní již nebyl obnoven.

Krajské ředitelství policie Středočeského kraje identifikovalo potřebu vlastního vzdělávání vedoucích policistů v roce 2015, kdy ovšem byl kurz¹⁵ rozdělen na dvě cílové skupiny. První byla tvořena tzv. dosahovými důstojníky a obsahově tak byl kurz směřován zejména k velení zásahům a bezpečnostním opatřením (pátrací akce, aktivní útočník, sportovní akce apod.). Druhou cílovou skupinu byli vedoucí základních organizačních článků (obvodní oddělení a dopravní inspektoráty) a obsahově byl dvoudenní kurz tvořen odbornými tématy, jako práce s moderními technologiemi nebo příprava lokálních bezpečnostních opatření. Součástí kurzu pro tyto vedoucí byly i psychologické aspekty jejich práce (zejména komunikace a motivace)¹⁶ a diskuse se středočeským krajským ředitelem. K obsahovým úpravám a rozšíření cílové skupiny kurzu (na další vedoucí z řad dálničních oddělení, SKPV, cizinecké policie apod.) došlo na začátku roku 2020, psychologickou část kurzu převzaly policejní psycholožky odboru personálního Krajského ředitelství policie Středočeského kraje, odborná témata byla více zaměřena na konkrétní a pravidelné činnosti vedoucích policistů. Při třídenním kurzu se museli jeho účastníci aktivně účastnit modelových situací, které s jejich každodenní činností souvisely.

Všechny kurzy do této doby byly ale určeny stávajícím vedoucím policistům za účelem jejich zdokonalování. Na začátku roku 2021 však vlastním interním aktem řízení¹⁷ vyhlásil krajský ředitel nový kurz, určený pouze pro ty vedoucí policisty, kteří byli nebo budou nově ustanoveni na služební místo s příplatkem za vedení. Vzdělávací aktivitu realizovalo školní policejní středisko s tím, že jeden kurz trval pět dní a podobně jako v Jihočeském kraji propojoval měkké manažerské dovednosti (6 hodin s policejním psychologem), odborná témata (práce vedoucích s informačními systémy a středočeskými aplikacemi, personalistiku či velení zásahu) a služební

¹⁴ Průzkum provedený cestou e-mailové komunikace s vedoucími školních policejních středisek a odborů služební přípravy všech krajských ředitelství policie na jaře 2022.

¹⁵ Rozkaz ředitele Krajského ředitelství policie Středočeského kraje číslo 127/2015, k organizaci a realizaci kurzu Velitel opatření v podmínkách Krajského ředitelství policie Středočeského kraje.

¹⁶ Zaměstnání vedli doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný, Ph.D. a Mgr. Ludmila Fonferová, Ph.D., z Policejní akademie ČR v Praze.

¹⁷ Rozkaz ředitele Krajského ředitelství policie Středočeského kraje číslo 20/2021, k organizaci a realizaci kurzu Vedoucí základních organizačních článků v podmínkách Krajského ředitelství policie Středočeského kraje.

střeleckou přípravu. Tento kurz byl vybudován nejen na chybějících vzdělávacích aktivitách pro nově ustanovené vedoucí policisty, ale také na tom, že středočeské krajské ředitelství disponuje několika „nástavbovými“ aplikacemi v systému ETR, jejichž ovládání a efektivní využití je založeno ryze na vlastní výuce v rámci krajského ředitelství. S ohledem na změny v manažerském vzdělávání je tento kurz nově upraven od 1. 1. 2023 a v podmínkách Krajského ředitelství policie Středočeského kraje pro nově ustanovené vedoucí policisty obsahuje pouze odbornou přípravu.¹⁸ Měkké manažerské dovednosti tito policisté absolvují v rámci shora zmíněného kurzu v celorepublikové úpravě.

Empirické šetření

Hlavním cílem našeho výzkumu bylo získat poznatky k psychologickým aspektům práce policejních manažerů a specifikovat jejich význam pro řídicí práci, nicméně zjištění úrovně připravenosti policejních manažerů na výkon řídicí funkce lze považovat za podstatnou součást šetření. Pro úspěšného policejního manažera by mělo být efektivní využívání psychologických poznatků důležité, stejně jako jeho odbornost, otázkou však (na začátku našeho zkoumání) bylo, jak funguje vzdělávací systém pro manažery v Policii ČR. Proto byl jeden z *výzkumných předpokladů, vztahující se právě k oblasti připravenosti policejních manažerů na výkon funkce, definován takto:*

Připravenost policejních manažerů na výkon řídicí funkce není dostatečná, systém manažerského vzdělávání není komplexní a efektivní, možnosti zvyšování připravenosti policejních manažerů na výkon funkce jsou omezené.

Základním prvkem našeho empirického šetření byl, jak jsme již shora popsali, dotazník, doplněný polostrukturovanými rozhovory a skupinovými diskusemi. V oblasti vlastního pocitu připravenosti respondentů na výkon funkce vedoucího policisty bylo dotazníkem zjištěno, že větší část nově ustanovených vedoucích policistů nedisponuje vzděláním v oboru psychologie a managementu (tabulka číslo 1), přesto se ale domnívali, že svou funkci zvládnou jak z odborného, tak ze sociálně – psychologického hlediska (tabulky číslo 2 a 4). Větší důvěru v sebe sama však měli respondenti v odborném směru, tedy téměř 98 % respondentů věřilo, že rozumí druhu služby, který je vykonáván na daném útvaru. To jen potvrzuje fakt, že v rámci policie se vedoucími policisty velmi často stávají dosud řadoví policisté znalí odborné stránky věci.

P05: Měl jste v době, kdy jste se přihlásil do nabídkového nebo výběrového řízení na vedoucí pozici (požádal jste o převedení), vzdělání v oboru psychologie a managementu (nejméně maturitní zkoušku z těchto předmětů)?

		Četnost	Procenta	Procenta z platných	Kumulativní procenta
Platná	Ano	73	42,7	42,7	42,7
	Ne	98	57,3	57,3	100,0
	Celkem	171	100,0	100,0	

Tabulka číslo 1 – zdroj: vlastní

¹⁸ Rozkaz ředitele Krajského ředitelství policie Středočeského kraje číslo 149/2022, k organizaci a realizaci kurzu Vedoucí organizačních článků v podmínkách Krajského ředitelství policie Středočeského kraje.

P06: Domníval jste se v době, kdy jste byl ustanoven na vedoucí místo, že zvládnete tuto funkci z odborného hlediska (že rozumíte druhu služby, která je vykonávána na daném útvaru, z odborného hlediska)?

		Četnost	Procenta	Procenta z platných	Kumulativní procenta
Platná	Ano	106	62,0	62,0	62,0
	Spíše ano	61	35,7	35,7	97,7
	Spíše ne	3	1,8	1,8	99,4
	Ne	1	,6	,6	100,0
	Celkem	171	100,0	100,0	

Tabulka číslo 2 – zdroj: vlastní

P02: Jak jste se stal vedoucím policistou (pokud jste již na několikátém řídicím postu, uveďte, jak jste se stal vedoucím policistou úplně poprvé)?

		Četnost	Procenta	Procenta z platných	Kumulativní procenta
Platná	Na základě mé žádosti	35	20,5	20,5	20,5
	Na základě nabídkového řízení	48	28,1	28,1	48,5
	Na základě výběrového řízení	88	51,5	51,5	100,0
	Celkem	171	100,0	100,0	

Tabulka číslo 3 – zdroj: vlastní

V oblasti sociální kompetence, tedy zvládnutí vedení lidí a týmu, si věřilo respondentů méně (91,2 %). Snad trochu překvapivé je i zjištění, že pouze 1,2 % respondentů očekávalo, že základy práce v této oblasti dostanou, proti 4,7 % těch, kteří si sice nevěřili, ale hodlali se tuto část své vedoucí práce doučit sami.

P07: Domníval jste se v době, kdy jste byl ustanoven na vedoucí místo, že zvládnete tuto funkci ze sociálně-psychologického hlediska (že zvládnete práci s lidmi, s týmem, že znáte manažerskou psychologii)?

		Četnost	Procenta	Procenta z platných	Kumulativní procenta
Platná	Ano	66	38,6	38,6	38,6
	Spíše ano	90	52,6	52,6	91,2
	Spíše ne	5	2,9	2,9	94,2
	Ne – domníval jsem se, že základy dostanu	2	1,2	1,2	95,3
	Ne – ale tuto část práce se doučím sám	8	4,7	4,7	100,0
	Celkem	171	100,0	100,0	

Tabulka číslo 4 – zdroj: vlastní

Alarmující, ovšem zcela v souladu s dříve popsánymi skutečnostmi, je zjištění, že 45 % respondentů nebylo nikdy vysláno bezpečnostním sborem na jakoukoli

vzdělávací aktivitu, která by je na roli vedoucího policisty připravila (tabulka číslo 5). Nesystémový přístup policie jako organizace ke vzdělávání vedoucích policistů je potvrzen tím, že pokud už byl vedoucí policista na vzdělávací akci vyslán, stalo se tak až po více než půl roce od ustanovení do funkce, ve stejném procentu dokonce až po více než dvou letech od ustanovení (tabulka číslo 6).

P08: Byl jste někdy v průběhu své kariéry v pozici vedoucího policisty vyslán na jakoukoli vzdělávací aktivitu v rámci Policie ČR, kde byste byl připravován na roli vedoucího policisty (zejm. Kurz pro vedoucí policisty)? Pokud ano, uveďte kolikrát:

		Četnost	Procenta	Procenta z platných	Kumulativní procenta
Platná	Ano, jednou	52	30,4	30,4	30,4
	Ano, více než jednou	42	24,6	24,6	55,0
	Ne	77	45,0	45,0	100,0
	Celkem	171	100,0	100,0	

Tabulka číslo 5 – zdroj: vlastní

P09: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl ano, po jak dlouhé době od ustanovení do své první vedoucí funkce jste byl na takovou aktivitu vyslán?

		Četnost	Procenta	Procenta z platných	Kumulativní procenta
Platná	Do půl roku od ustanovení	21	12,3	22,3	22,3
	Více než půl roku od ustanovení	26	15,2	27,7	50,0
	Více než jeden rok od ustanovení	21	12,3	22,3	72,3
	Po více než dvou letech od ustanovení	26	15,2	27,7	100,0
	Celkem	94	55,0	100,0	
Vynechaná		77	45,0		
Celkem		171	100,0		

Tabulka číslo 6 – zdroj: vlastní

Data ukazují jednak na to, že systém vysílání na řídicí vzdělávací aktivity dlouhodobě chyběl, jednak na to, že efekt pozdějšího vyslání musí nutně upadat, pokud vedoucí policista svou řídicí funkci plní bez jakékoli systémové přípravy delší dobu, než je do kurzu pro vedoucí vyslán. Pak již ale bezesporu má své návyky, našel si svou cestu, jak plnit vedoucí roli, která ovšem nemusí být nutně ta správná. Na druhou stranu je potěšující, že vedoucí policisté jsou odhodláni vzít svou přípravu na výkon řídicí funkce do vlastních rukou, když drtivá většina z nich si doplnila vzdělání v oblasti managementu a psychologie na některé z resortních nebo civilních škol.

Tento výzkumný předpoklad se u skupiny řídicích policistů potvrdil. Řídicí policisté nejsou vysíláni na vzdělávací aktivity směřující k připravenosti na výkon řídicí

funkce, a pokud ano, pak s časovým odstupem, který znamená snížení efektivity takového vzdělávání, resp. jeho význam pro výkon funkce. Existující manažerské kurzy jsou zaměřené směrem k odbornosti, příp. řízení (ve smyslu tvrdých manažerských dovedností), jsou cílené pouze na omezené množství vedoucích funkcí, a i tak nejsou kapacity těchto kurzů dostatečné. Systém manažerského vzdělávání není dotvořen tak, aby i v průběhu času mohli policejní manažeři své vzdělání zvyšovat a rozvíjet své kompetence, byť aktuálně (na sklonku roku 2022) dochází k optimistickým změnám v systému.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že *byť méně než polovina (43 %) řídicích policistů měla v době, kdy se ucházela o vedoucí místo, vzdělání v oboru psychologie a managementu (nejméně maturitní zkoušku z těchto předmětů), tak pouhých 65 % respondentů bylo vysláno na vzdělávací aktivitu v rámci policie, kde by byli připravováni na roli vedoucího policisty*. Na úseku služby pořádkové i dopravní policie mělo k 1. 5. 2022 splněný kvalifikační kurz pro vedoucí policisty (samozřejmě nejde jen o vedoucí, ale i o jejich zástupce) jen 59 % z těch, kteří jsou ustanoveni na služebním místě, kde je povinnost mít tento kurz. Závažným zjištěním bylo to, že na oddělení hlídkových služeb má povinný kvalifikační kurz úspěšně splněno jen 42 % vedoucích nebo zástupců, a to i přesto, že jim k ustanovení do funkce postačuje střední vzdělání s maturitou. Vzdělávací programy těchto kurzů pro vedoucí policisty nejsou dlouhodobě aktualizovány, proto účast v nich není pro praxi stoprocentním přínosem. Pro jiné vedoucí funkce není předepsán jako povinný žádný kvalifikační kurz, který by je připravoval přímo pro řídicí činnosti, ať již v oblasti tvrdých, tak měkkých dovedností. Provedenou analýzou nebyl zjištěn kurz, požadavek na obor nebo zaměření vzdělání, který by musel mít policista ucházející se o řídicí funkci, resp. bez kterého by nemohl policista řídicí funkci vykonávat.

Sporadicky jsou vyhlášeny kurzy, které mohou dílčím způsobem přispět k rozvoji manažera (ať již jde o některé kurzy celoživotního vzdělávání na PA ČR v Praze, nebo o kurzy pořádané některou ze středních policejních škol), nicméně tyto kurzy nejsou povinné a jejich kapacita je (s ohledem na počty vedoucích policistů) omezená. K tomu se jako určité negativum přidává ne zcela efektivní způsob nabízení kurzů, který vede k tomu, že mnozí vedoucí policisté se ani nedozví, že je některý kurz vyhlášen.

Šetřením bylo zjištěno, že pouze dvě krajská ředitelství policie realizovala nebo realizují vlastní vzdělávací aktivitu pro vedoucí policisty. I když bylo jedním z rozhovorů v rámci kvalitativního výzkumu zjištěno, že krajská ředitelství policie v průběhu let avizovala dílčí potřeby v oblasti manažerského vzdělávání, v praxi nebyl dopad takových požadavků zjištěn (tedy až do roku 2022, kdy k určitému posunu dochází).

K připravenosti policejních manažerů bylo dále zjištěno, že velká část řídicích policistů se sama snaží doplnit si své vzdělání studiem na některé škole v oblasti managementu a psychologie. Toto zjištění může souviset s pocitem vlastní připravenosti na výkon řídicí funkce ze sociálně psychologického hlediska, kdy téměř 10 % respondentů dotazníkového šetření uvedlo, že se nedomnívali v době ustanovení do funkce, že by plně zvládli práci s lidmi, s týmem, že znají manažerskou psychologii. Pocit připravenosti k výkonu funkce z hlediska odbornosti byl u řídicích policistů vyšší (téměř 98 % si v odborném směru věřilo). Zde lze připustit souvislost s běžným policejním postupem, kdy na vedoucí místo jsou ustanovováni dosud řízení

policisté ze stejného nebo podobného typu organizačního článku, které zcela jistě povzbudí i to, že jim takové místo nabídne někdo z nadřízených. Odborností tedy disponují, zatímco v oblasti psychologie, sociologie nebo managementu je nikdo nepřipravoval.

V rámci zpracování dat jsme mimo jiné zjistili, že velmi důležitou roli při řízení a vedení lidí v policii hraje typ řízeného organizačního článku. Zatímco mravní kompetence se prolíná všemi řídicími úrovněmi a má význam všude, míra uplatnění ostatních kompetencí tak, jak jsme je pro účely výzkumu definovali (řídicí, sociální, odborná), je aspoň zčásti závislá nejen na úrovni managementu (top, middle, basic), ale i na konkrétním zaměření činnosti organizačního článku a složení kolektivu. To klade vysoké nároky na policejní manažery, zejména vezmeme-li v úvahu, že jeden konkrétní policista může být v průběhu kariéry ustanoven jako vedoucí na odlišné organizační články. Zde je úzká souvislost s připraveností manažerů na výkon vedoucí funkce a jejím efektivním zvyšováním, souvisejícím s rozvojem manažera.

Závěr a praktická doporučení

Na základě provedeného výzkumu, propojením s teoretickými poznatky a praktickými zkušenostmi z výkonu služby, se domníváme, že by v rámci policie měl být zaveden komplexní systém manažerského vzdělávání, který by navazoval na ucelený systém vzdělávání policistů řízených. *Základními body pro budování systému manažerského vzdělávání* jsou:

- dostupnost vzdělávacích aktivit – je nezbytné přijmout taková opatření, která by znamenala, že připravené kurzy nebo jiné typy vzdělávání budou kapacitně odpovídat počtu policejních manažerů, kteří by měli aktivitu absolvovat,
- včasnost absolvování vzdělávacích aktivit – jak ukázal provedený výzkum, mnoho vedoucích policistů při nástupu do funkce nedisponuje potřebným vzděláním v oblastech, které jsou pro řízení a vedení lidí důležité, proto je žádoucí, aby vedoucí policisté nastoupili na první manažerskou vzdělávací aktivitu co nejdříve (a nejpozději do tří měsíců) po ustanovení do funkce (reálně je zavést i systém prvního vzdělávání ještě před ustanovením do funkce, po úspěšném absolvování nabídkového nebo výběrového řízení),
- aktuálnost vzdělávacích programů – současná doba je velmi rychlá a dochází k mnoha změnám, nejen ve společnosti, ale i ve výkonu policejní služby, která musí na společenský vývoj reagovat; proto přijaté a uplatňované vzdělávací programy musí být včas aktualizovány, aby reflektovaly faktický stav,
- obsah vzdělávacích aktivit v souladu s výkonem manažerské funkce – jak jsme uvedli, každá vedoucí funkce s sebou nese některá specifika, byť základ řídicí i vedoucí práce je stejný; proto je vhodné odlišit vzdělávací aktivity na určitých úrovních, ale také jejich obsah přizpůsobit tomu, že se v nich „učí manažer“, nikoli řízený policista,
- informovanost policejních manažerů o vzdělávacích aktivitách – vhodné je vybudovat funkční systém, který policejním manažerům poskytne ucelené a aktuální informace o tom, jaké vzdělávací aktivity musí absolvovat povinně a jaké se nabízejí fakultativně, a to jak v měřítku celorepublikovém, tak teritoriálním,

- součinnost útvarů zajišťujících vzdělávání jak mezi sebou, tak s příslušnými služebními funkcionáři – v předchozím bodu zmíněný informační systém musí vycházet ze vzájemné spolupráce těch, kdo jsou v policii ke vzdělávání určeni (zejména tedy Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy včetně jeho vzdělávacích zařízení, a školní policejní střediska krajských ředitelství); tím lze zajistit propojení a zejména absenci kolize vzdělávacích aktivit a jejich obsahu; participace služebních funkcionářů je důležitá při identifikaci vzdělávacích potřeb zejména s ohledem na specifika řízených teritorií; lze vyvodit závěr, že celorepublikový vzdělávací útvar by měl připravovat a realizovat takové aktivity, které jsou pro všechny společné, zatímco teritoriální útvary by zajišťovaly vzdělávání v těch případech, které jsou s jejich územím spojeny,
- využívání moderních metod a v některých jasně definovaných případech i externích lektorů – dlouhodobý trend klasických kurzů, kde lektor přednáší a účastníci poslouchají, je už nyní občasně doplňován aktivitou účastníků v podobě modelových situací, případových analýz a workshopů; interaktivní vzdělávací aktivity jsou více než žádoucí, aby se zapojili právě účastníci kurzu, spolupodíleli se na definování problémů a přispěli tak k tomu, že se zodpoví a „procvičí“ vše, co se daného tématu týká; u top managementu lze připustit některé vzdělávací aktivity vedené externími lektory, a to v případech, kdy není pro dosažení cíle vzdělávací aktivity nezbytně nutná znalost policejního prostředí a používaných nástrojů v něm.

Protože závěr našeho původního textu¹⁹ je, že jsou všechny čtyři definované kompetence policejního manažera důležité, byť někdy některá ustoupí do pozadí a jiná naopak výrazně vystoupí, navrhuje *základní rovinu manažerského vzdělávání začít a soustředit hlavní zájem na policisty nově ustanovené do vedoucí funkce*. První vzdělávací aktivita by pro ně měla směřovat do oblasti sociální kompetence, přičemž její náplň bude zcela jistě významně souviset s kompetencí mravní. Obsah této aktivity může být pro všechny policisty, kteří jsou zcela poprvé „povýšeni“ do vedoucí funkce, stejný, protože psychologické aspekty práce vedoucích policistů jako komunikace, motivace či ovlivňování se prolínají více či méně všemi vedoucími funkcemi.

Vzdělávací program kurzu Měkké manažerské dovednosti – základní kurz, který je v současné době již realizován, považujeme v tomto směru za vyhovující, ať už z hlediska obsahu, tak délky. Je ovšem třeba zdůraznit, že by prioritně měl být určen pro zcela nové vedoucí, kteří ještě nemají s vedením lidí žádnou zkušenost. Je důležité, aby kapacity tohoto kurzu byly dostačující, protože bezodkladné vyslání nových vedoucích do této aktivity je zásadní pro úspěšný začátek „lídrování“. Pokud se bude vyslání do základního kurzu odkládat, vedoucí se bude snažit vést své podřízené podle svých dosavadních znalostí a dovedností, které nemusí být dostačující, současně může získat nevhodné návyky. Teprve v případě, že budou kapacity vyhlášených kurzů volné, lze sem zařadit i jiné vedoucí policisty, zejména pak ty, kteří jsou na 3. a 4. řídicí úrovni a ve funkci krátce.

Za vyhovující lze považovat i lektorské zabezpečení základního kurzu Měkké manažerské dovednosti, kdy se doplňují policejní psychologové s proškolenými lektory z řad zkušených vedoucích policistů daného teritoria. Lektorský tým tak v sobě spojuje

¹⁹ Psychologické aspekty práce policejního manažera. *Bezpečnostní teorie a praxe*. 28., 2022, č. 4.

psychologickou odbornost s praktickými zkušenostmi z výkonu služby, policisté v kurzu tak nemohou mít dojem, že je školí někdo, kdo o policejní práci nic neví.

Na kurz zaměřený na sociální a mravní kompetenci by měli nově ustanovení vedoucí policisté navázat vzdělávací aktivitou zaměřenou na odbornou a řídicí kompetenci. Je poměrně složité stanovit v celé policii jednotný postup při realizaci takových aktivit, aby náplň odpovídala policejní realitě a zařazení policisty na konkrétním vedoucím služebním místě. Musí se totiž vzít v potaz, že některý policista může být poprvé do vedoucí funkce ustanoven i na jiné místo, než je základní organizační článek, příp. služba kriminální policie a vyšetřování. Policie disponuje množstvím jiných vedoucích služebních míst a není důvod se domnívat, že by taková místa neměla být vybavena vzdělávací manažerskou aktivitou (může jít o vedoucí odboru personálního, odboru vnitřní kontroly, oddělení tisku a prevence, zásahové jednotky, školního policejního střediska, operačního odboru apod.).

Proto navrhuje, s ohledem na předpokládané množství takových vedoucích míst v celé republice, aby se kurzy zaměřené na odbornou a řídicí kompetenci policejních manažerů – nováčků, konaly v teritoriích, konkrétně školních policejních střediscích krajských ředitelství. Tím by byly aktivity zajištěny dostatečnou kapacitou a mohly by obsahovat nejen obecná témata shodná pro všechna území, ale právě i specifika daného kraje. Pokud by byl takový kurz pětidenní, jeho větší část by byla zaměřena podle jednotného vzdělávacího programu na společná témata, shodná pro všechny řídicí funkce (personalistika, plánování výkonu služby, povinnosti vedoucího policisty, kontrolování a hodnocení, ale třeba i fungování integrovaného záchranného systému, spolupráce se samosprávou, preventivní činnost, služební příprava apod.).

Menší časová dotace by zůstala na vedení krajského ředitelství, které by určilo témata důležitá právě pro toto konkrétní teritorium. Každý kraj by v tomto ohledu ovšem musel dobře naplánovat a propočítat, s ohledem na systemizaci služebních míst, personální stavy, kariérní postupy, apod., zda je možné v tomto kratším čase věnovat určitý prostor pro rozdělení posluchačů podle konkrétního zastávaného (budoucího) místa (tedy určitou část aktivity vést odděleně pro vedoucí policisty obvodních oddělení a oddělení hlídkových služeb, kde je činnost vedoucích podobná, dále pro vedoucí dopravních inspektorátů a dálničních oddělení, samostatně pro policisty služby kriminální policie a vyšetřování, apod.). Je totiž sice pravda, že v určitých částech se řídicí činnost těchto vedoucích může lišit, nicméně pokud by byly vzdělávací aktivity vyhledávány často, lze předpokládat, že některé typy vedoucích by se v kurzu vůbec neobjevily, nebo jen v jednotkách, tudíž by část aktivity jen pro ně nebyla efektivní. Právě proto, že by dílčí část aktivity byla co do obsahu v odpovědnosti krajského ředitelství, lze očekávat, že by v rámci plánování a na základě znalostí situace bylo možné najít optimální cestu k přípravě těchto kurzů, zaměřených na řídicí a odbornou kompetenci.

Specificky by bylo v tomto navrhovaném systému nutné řešit realizaci vzdělávací aktivity pro nově ustanovené vedoucí v krajských ředitelstvích, kde nejsou školní policejní střediska, a na celorepublikových útvarech. Zatímco v druhém jmenovaném případě by na kurzech mohl participovat Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy za účasti lektorů z konkrétního celorepublikového útvaru, u těch krajských ředitelství, která svůj odbor pro vzdělávání a služební přípravu nemají, jsme toho názoru, že by mělo dojít ke zřízení školních policejních středisek. Jde sice o záležitost

nelehkou, ale tyto odbory mají své výrazné uplatnění a jejich fungování právě pro vlastní kraj považujeme za žádoucí. Za současného stavu by nezbylo než zařazovat nově ustanovené vedoucí policisty z krajských ředitelství bez školních policejních středisek do vzdělávacích aktivit v některém z jiných středisek, kde by ale nebyl naplněn cíl zařadit výuku zaměřenou na specifika teritoria.

Pokud jde o *navazující vzdělávání policejních manažerů*, tedy těch, kteří ve vedoucí funkci již jsou, ale během času je vhodné uplatnit jejich rozvoj, nebo změnu své vedoucí zařazení (zejména posunem do vyšší řídicí úrovně), navrhujeme následující řešení. Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy společně s oddělením hlavního psychologa odboru personálního Policejního prezidia ČR by měl být gestorem pro *navazující vzdělávání v oblasti měkkých manažerských dovedností*. Realizace se mohou ujmout jednak opět lektorské týmy v jednotlivých teritoriích (kapacitní dostupnost, zaměření na identifikované problémy v sociální kompetenci vedoucích), ale také vzdělávací zařízení Útvaru nebo resortní střední školy MV ČR. Důležité je stanovit způsob zadání (obsah) takových aktivit a jejich (třeba i pokročilou) formu a dobrou informovanost pro určené vedoucí policisty, kterými by stále byli především policisté 3. a 4. řídicí úrovně. Ve stejné gesci by mohly být připraveny i aktivity v oblasti měkkých manažerských dovedností pro 2. řídicí úroveň, a to z hlediska rozvoje manažerů, procvičení již dříve získaných dovedností a jejich rozšiřování.

Pro top management už lze, s ohledem na úroveň řízení a náplň činnosti, vzdělávání cílit na potřeby těchto manažerů, a využívat jednak součinnosti s Policejní akademií ČR, jednak s externími lektory. Je však nutné definovat, co by mělo být obsahem a v jaké frekvenci využívat takový typ vzdělávání. Ke zvážení je myšlenka uplatnit i v policii pro některé vybrané vedoucí policisty moderní metodu 360⁰ zpětná vazba jako efektivní formu hodnocení i rozvoje manažerů.

V neposlední řadě je dobré zamyslet se nad rozvojem vedoucích policistů v běhu času z hlediska odborného a řídicího. Zdá se na místě, aby vedoucí policisté byli vysíláni na vzdělávací aktivity s konkrétním obsahem, který se jejich činnosti, byť nárazově týká. Už nyní jsou v nabídce kurzy např. pro velitele bezpečnostních opatření nebo pro velitele zásahu v oblasti terorismu či extrémismu. V rámci teritorií by zcela jednoznačně mohly probíhat cílené krátké kurzy nebo přednášky na aktuální témata, spojená s novinkami ve výkonu služby, v právní úpravě apod. To jsou aktivity, které je možné zcela nechat v gesci ředitelů krajských ředitelství, příp. celorepublikových útvarů, kteří by měli nejlépe vědět, v čem je nutné jejich podřízené vedoucí policisty rozvíjet.

Dospěli jsme k propojení výsledků našeho empirického šetření s praktickými zkušenostmi z výkonu služby a shrnuli jsme veškeré naše poznatky do policejního prostředí, včetně některých doporučení a úvah pro management policie i samotné policisty. Pokud nebude v policii vzdělávání (ať už na jakékoli úrovni) vnímáno jako nutné zlo, ale naopak jako benefit a forma rozvoje, stane se i určitým druhem podpory, která zvyšuje vnitřní přesvědčení vedoucího policisty k efektivnímu, kvalitnímu výkonu jejich funkce. Považujeme-li všechny čtyři námi definované klíčové kompetence za důležité, naznačené postupy, možnosti i vzdělávací aktivity mohou přispět ke kvalitní práci vedoucích policistů ve všech podstatných směrech.

Věříme, že policejní praxi může pomoci rozbor systému a dostupnosti policejního vzdělávání, ve kterém sice v současné době dochází k dílčím změnám, nicméně jsme si dovolili navrhnout aspoň v základních rysech koncept manažerského vzdělávání s vytýčením jeho hlavních bodů. Je zřejmé, že vybudování skutečně funkčního vzdělávacího systému pro celou policii, včetně jejích manažerů, nebude jednoduché, neboť zde působí mnoho různých vlivů a požadavků, ale hlavně policie čítá velké množství různorodých vedoucích míst s odlišnými požadavky na jejich výkon. Pokusili jsme se však aspoň malým dílem k tomuto budování přispět, za zdůraznění nutnosti zaměřit se na psychologické aspekty práce vedoucích policistů.

Literatura

Monografie

- FOLWARCZNA, Ivana. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN-978-80-247-6367-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6933-2.
- KROPÁČ, Zdeněk. 2013. *Klíčové kompetence policejních manažerů jako determinanty efektivnosti řízení a vzdělávání v Policii České republiky*. Disertační práce. Policejní akademie ČR v Praze. Vedoucí práce Miloslav Kodým.
- KUNTOVÁ, Anna. 2018. *Psychologické aspekty řízení lidí se zaměřením na styly vedení*. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Petr Vrzáček.
- PODUŠKA, Jiří, 2016. *Celoživotní vzdělávání příslušníků Policie ČR*. Diplomová práce. Masarykova univerzita Brno, Pedagogická fakulta, katedra fyziky, chemie a odborného vzdělávání. Vedoucí práce Pavel Pecina.

Časopisecké články a příspěvky ve sborníku

- HOFMANOVÁ, Petra. Současnost a budoucnost policejního vzdělávání. In: *Bezpečnostní teorie a praxe*. 26., 2020, č. 4, s. 121–132.
- HOFMANOVÁ, Petra. Psychologické aspekty práce policejního manažera. In: *Bezpečnostní teorie a praxe*. 28., 2022, č. 4, s. 21–44.

Právní předpisy, interní akty řízení

- Pokyn policejního prezidenta č. 212/2020, kterým se stanoví zásady systemizace služebních a pracovních míst v Policii České republiky.
- Rozkaz ředitele Krajského ředitelství policie Středočeského kraje číslo 127/2015, k organizaci a realizaci kurzu Velitel opatření v podmínkách Krajského ředitelství policie Středočeského kraje.
- Rozkaz ředitele Krajského ředitelství policie Středočeského kraje číslo 20/2021, k organizaci a realizaci kurzu Vedoucí základních organizačních článků v podmínkách Krajského ředitelství policie Středočeského kraje.
- Rozkaz ředitele Krajského ředitelství policie Středočeského kraje číslo 149/2022, k organizaci a realizaci kurzu Vedoucí organizačních článků v podmínkách Krajského ředitelství policie Středočeského kraje.

Školní vzdělávací program Kvalifikační kurz pro vedoucí a zástupce vedoucích výkonných organizačních článků služby pořádkové policie. Ministerstvo vnitra ČR, Č. j. VPŠB-6-17/UV-2011.

Vzdělávací program kurzu Měkké manažerské dovednosti – základní kurz. Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy, č. j. UPVSP-2718-2/ČJ-2022-910010.

Vzdělávací programy registrované MV ČR kódových označení PA4/0016, R2/0027, R2/0200, R2/0201, R2/0203, R2/0210, R2/0229, R2/0239.

Webové stránky a elektronické zdroje

Reforma Policie České republiky – Koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky. [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tg54Elm8AKUJ:https://www.mvcr.cz/soubor/priloha-c-1-koncepce-celozivotniho-vzdelavani-prislusniku-policie-ceske-republiky-2008.aspx&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz/>.

Informační systém EKIS MV HR3.

Intranet Policie ČR: Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>, <https://upvsp-portal.pcr.cz/>, <http://s00-apli.pcr.cz/kalendar/>.

Intranet MV ČR: Dostupné z: <https://organizace.resortmv.cz/mvcr/>.

JUDr. Petra Hofmanová (*1976)

In 1995, she was hired by the Police of the Czech Republic, currently she is assigned as the head of the School Police Department of the Directory of Czech Police of Central the Bohemian Region. During the years 1998-2006, she received her master's degree at the Police Academy in Prague and the title of JUDr. at the Police Academy in Bratislava. She is dedicated to the education, publishing activities on topics related to the Police of the Czech Republic and lectures on security conferences.