



DŮLEŽITOST STANOVENÍ VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČR

Petr JEDINÁK – Marek ČANDÍK

THE IMPORTANCE OF DETERMINING THE EDUCATIONAL NEEDS OF MEMBERS OF THE POLICE OF THE CZECH REPUBLIC

Abstract: *The quality and results of the service of members of the Police of the Czech Republic (hereinafter referred to as police officers) are directly dependent on their preparation for efficient, reliable, apolitical and impartial professional public service based on the principles of a democratic rule of law. The paper describes how, based on research, the current educational needs are determined within the framework of the training of police officers for the performance of the police profession implemented at the Police Academy of the Czech Republic in Prague.*

Keywords: *police officer, educational needs, professional performance of service, Police of the Czech Republic*

ÚVOD

Kvalita a výsledky výkonu služby příslušníků Policie České republiky (dále jen policistů) jsou přímo závislé na jejich přípravě pro výkonnou, spolehlivou, apolitickou a nestrannou profesionální veřejnou službu založenou na principech demokratického právního státu. V příspěvku je popsáno, jak lze zjišťovat aktuální vzdělávací potřeby. Prioritně se zaměřujeme na vzdělávání policistů na výkon policejní profese realizovaného na Policejní akademii České republiky v Praze. Toto vzdělávání je realizováno v bakalářských a magisterských programech. Účinnost tohoto vzdělávání je kromě jiného daná také tím, nakolik odpovídá vzdělávacím potřebám samotných policistů. Vzdělávání policejních manažerů by nemělo být samoučelné, ale mělo by napomáhat k překonání konkrétní slabé stránky v praktické i teoretické činnosti konkrétního policistu. Cílem tohto snažení je spokojený policista, který na zastávané služební pozici plní své úkoly za maximálního využití svých znalostí transformovaných do schopností a dovedností, jež uplatňuje při plnění každodenních úkolů. Též by měly být prioritně pro každého příslušníka vytýčeny ukazatele, jakým směrem konkrétního policistu dále rozvíjet a utvářet ho pro zastávanou (popřípadě budoucí) služební pozici dle potřeb Policie České republiky. Tento proces by měl být v souladu s vytýčeným kariéřním plánem policisty, na kterém by se měl aktivně podílet i samotný policista¹.

1. JEDINÁK P. *Profese manažera v organizacích veřejné správy*. VerBuM 2012, 108 s. ISBN 978-80-87500-26-2.



1 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Ke vzdělávání je třeba přistupovat systematicky, což znamená, že vzdělávání musí být zaměřeno na konkrétní cíle. Příliš často se totiž lze setkat s tím, že zaměstnanci jsou posíláni na vzdělávací program bez zvážení skutečných vzdělávacích potřeb, a pouze proto, že se jejich manažerovi zalíbila nabídka určitého vzdělávacího programu. Základním cílem vzdělávání je pomoci organizaci splnit její cíle zvyšováním hodnoty jejích hlavních zdrojů a to zaměstnanců. Mezi tři hlavní cíle vzdělávání se řadí v první řadě rozvíjení kompetencí zaměstnanců a zlepšování jejich výkonosti. Druhým z cílů je pomoci zaměstnancům v rámci organizace růst tak, aby organizace mohla v co největší míře uspokojit své budoucí potřeby v oblasti lidských zdrojů. Posledním z cílů je zkrácení doby zaučování zaměstnanců, kteří nastupují na nové pracovní místo, jsou přeloženi nebo povýšeni a zajistit jejich plnou kompetentnost co nejrychleji a nejehospodárněji.

Systematické vzdělávání pak nejlépe popisuje cyklus systematického vzdělávání, jak uvádí **Stredwick**.² Cyklus systematického vzdělávání byl vyvinut s cílem pomoci organizacím přejít od ad hoc školení k systematickému vzdělávání a nastolit uspořádaný řetězec vzdělávacích aktivit.³ Organizace, která implementuje cyklus systematického vzdělávání, bývá nazývána jako tzv. učící se organizace.⁴

Systematické vzdělávání je neefektivnější způsob, jak pracovníky v organizaci vzdělávat. Jedná se o „*neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad vzdělávací politiky, sleduje cíle strategie vzdělávání, opírá se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“⁵ Vzdělávací cyklus začíná identifikací potřeb vzdělávání, a poté následuje plánování a realizace vzdělávání. Tyto kroky zahrnují zajištění toho, aby zaměstnanci měli motivaci, základní znalosti a dovednosti potřebné ke vzdělávání a současně je důležité vytvoření pozitivního prostředí nebo i výběr vhodných vzdělávacích metod. Poslední fází cyklu je hodnocení toho, zda vzdělávací program dosáhl požadovaných výsledků.

Vyjma malých organizací se na systematickém vzdělávání podílejí speciálně vytvořené útvary lidských zdrojů nebo jiné útvary či oddělení nesoucí obdobný název, které zajišťují především organizační stránku vzdělávání.

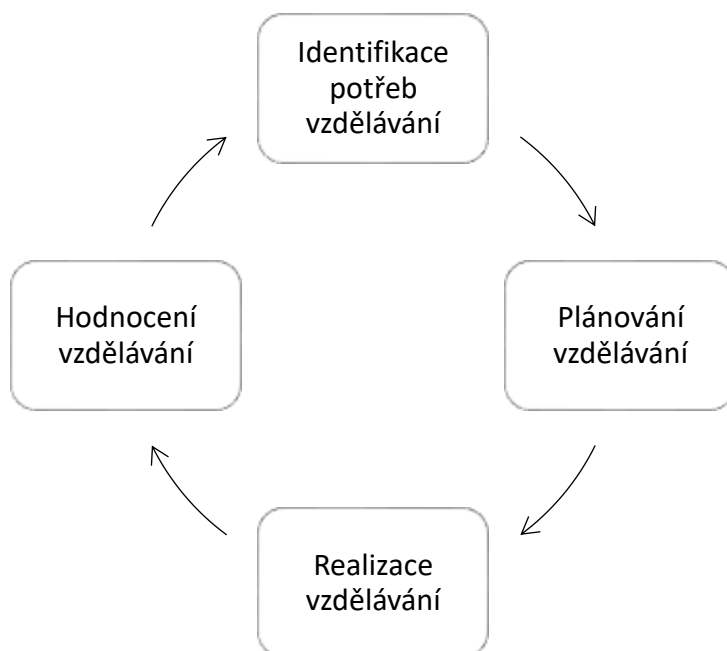
² STREDWICK, J. *An introduction to human resource management*. 7. vyd. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN: 0 7506 6534 3, str. 376.

³ TORRINGTON Derek, Laura HALL a kol. *Human resource management*. 7. vyd. Edinburgh: Pearson Education Limited, 2008. 865 s. ISBN: 978-0-273-71075-2, str. 418.

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN: 978-80-7400-347-9, str. 285.

⁵ MĚRTL OVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Cerm, 2014. ISBN: 978-80-7204-907-3, str. 259-260.

Útvar lidských zdrojů má často dlouhodobější pohled na kariéru zaměstnanců a rozvoj celé organizace než jednotlivý vedoucí manažeři, to ale neznamená, že v systému vzdělávání manažeři nefigurují. Vedoucí manažeři bývají nejlepším zdrojem odborných informací a dokážou vhodně stanovit moment, kdy jejich podřízené potřebují absolvovat určitý vzdělávací program. Má-li však být vzdělávací program úspěšným, je nutné, aby probíhala efektivní spolupráce mezi útvarem lidských zdrojů a vedoucími manažery. Pokud jsou součástí organizace odbory, pak i ty mají v systému vzdělávání své místo. Nedílnou součástí vzdělávání také představují externí školitelé nebo vzdělávací instituce zaštiťující odbornou část vzdělávacího programu.



Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání, zdroj: vlastní zpracování dle Hroníka (2007, str. 134).

Jestliže se organizace rozhodne přejít od ad hoc školení k systematickému vzdělávání, přinese jí to mnoho konkurenčních výhod. Dle **Koubka** jsou to tyto přednosti, které přináší organizaci konkurenční výhody:

- „Soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti, i osobnost pracovníků.
- Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity, kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků.



- Průměrné náklady na jednoho vzdelaného pracovníka bývajú nižší než při jiném způsobu vzdelávání.
- Lépe umožňuje predvídať dopady ztrát pracovnej doby související se vzdeláváním a umožňuje i lépe eliminovat dopad těchto ztrát pomocí organizačních opatření.
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdelávacích procesů tím, že zkušeností z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím.
- Usnadňuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovníků.
- Umožňuje realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu.
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.
- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.
- Zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace.
- Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuálního pracovníka i jeho potencionální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni.
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků. Zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.
- Přispívá ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů.⁶

2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ U POLICIE ČR

Vzdělávání příslušníků a občanských zaměstnanců u Policie ČR upravuje Pokyn policejního prezidenta č. 316/2017 ze dne 29. prosince 2017, o profesním vzdělávání (dále jen pokyn o profesním vzdělávání). Tento pokyn v úvodní části, konkrétně v čl. 2 definuje základní pojmy jako například „vzdělávání“, které je vymezeno jako „provázaný systém vzdelávacích aktivit koncipovaný podle metod a principů moderní pedagogiky realizovaných v tuzemsku nebo v zahraničí; neslouží ke zvyšování stupně vzdělání“ nebo „vzdelávací program“, kterým se rozumí „dokument, podle kterého je realizována kvalifikační příprava, další odborná příprava, vstupní vzdělávání a prohlubující vzdělávání.“

Následně čl. 3 člení vzdělávání policistů na:

- kvalifikační přípravu,
- další odbornou přípravu,
- doplňující přípravu.

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN: 978-80-7261-168-3, str. 256.



Kvalifikační příprava se člení na dvě části. Tou první částí se rozumí příprava na služební místo, jejímž absolvováním policista získává kvalifikaci, která je dalším odborným požadavkem podle Zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších změn a doplnění (dále jen „zákon o služebním poměru“). Součástí přípravy na služební místo je ZOP a služební příprava, kterou příslušník PČR permanentně rozvíjí své profesní kompetence. Druhá část se pak zabývá přípravou na vykonávanou činnost, jejímž absolvováním příslušník získává kvalifikaci pro výkon činností vyplývajících z náplně služebního místa.

Další odbornou přípravou je vzdělávání, které příslušník PČR absolvuje z důvodu aktualizace, prohlubování, udržení nebo obnovení získaných kompetencí.⁷ K tomu, aby příslušník vykonával službu kvalitně, totiž nestačí absolvovat pouze ZOP, ale je žádoucí, aby po celou dobu služebního poměru prohluboval své dovednosti a znalosti. Důležitost této aktivity je spatřována především v neustálých novelizacích právních předpisů, jiných důležitých aktů či informačních systémů. Důležitost lze také sledovat v tom, že pachatelé trestných činů jednájí stále sofistikovaněji. Potřeba dalšího vzdělávání nastává i tehdy, kdy je příslušník přeřazen na jiné služební místo a tím pádem musí prohloubit své znalosti a dovednosti tak, aby novému zařazení vyhovovaly.⁸

Doplňující přípravou je vzdělávání zaměřené na zvláštnosti výkonu služby v konkrétním útvaru PČR. Jedná se tedy o vzdělávací programy, které přímo reagují na problémy, nebo zvláštnosti regionu, kde daný příslušník PČR vykonává službu. Taktéž se může jednat o vzdělávací programy, které jsou vytvářeny pro ty, kteří vykonávají službu ve specifické oblasti, jako: znalecká činnost, pyrotechnická služba apod.

Absolvováním vzdělávacích programů a specializačních kurzů, které organizují školní policejní střediska, vzdělávací zařízení, policejní školy nebo studiem na Policejní akademii České republiky v Praze (PA ČR) má každý příslušník policie po celou dobu trvání služebního poměru možnost zdokonalovat svou odbornou kvalifikaci. Dále se budeme zabývat vzdělávacími potřebami pro potřeby studia policistů na PA ČR.

⁷ POLICIE ČR. *Policejní akademie České republiky* [online]. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017, [cit. 15. 02. 2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

⁸ HOFMANOVÁ, P. *Současnost a budoucnost policejního vzdělávání* [online]. Praha: Bezpečnostní teorie a praxe, 2020, [cit. 10. 02. 2023]. Dostupné z: <https://veda.polac.cz/wp-content/uploads/2021/03/Soucasnost-a-budoucnost-policejního-vzdelavani.pdf>



3 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBA A MOŽNOSTI JEJÍ IDENTIFIKACE

Přesná identifikace vzdělávacích potřeb pro profesionální výkon služby policisty je zásadní pro rozvoj účinných vzdělávacích a studijních programů Policejní akademie České republiky.

Vzdělávací potřebu lze vymezit jako určitý nedostatek znalostí a dovedností v určité oblasti potřebných 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.

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 police, ve veřejné správě apod.

Analýza vzdělávacích potřeb je tedy racionálním procesem, jehož výsledkem by měl být komplex racionálních postupů, metod a prostředků, jak rozvíjet či získávat schopnosti policistů potřebných k dosažení cílů definovaných v zákoně o policii⁹ a dalšími právními předpisy, zejména trestním zákonem a trestním řádem.

⁹ Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších změn a doplňků



Pro zjišťování vzdělávacích potřeb se využívají různé zdroje informací i různé metody jejich získávání. S cílem zlepšit kvalitu práce si značnou část potřebných informací škola také shromažďuje v rámci procesu vlastního hodnocení (evaluace).

4 UKÁZKA Z PROVEDENÉHO PRŮZKUMU

V této kapitole jsou krátce představeny výstupy z provedeného výzkumu ke zjištění vzdělávacích potřeb, který byl realizován na Policejní akademii České republiky v Praze (PA ČR).

Objektem výzkumu byl systém profesní přípravy policejního managementu na PA ČR na výkon policejního povolání, který zahrnuje utváření a rozvoj profesních vědomostí, dovedností a návyků, profesních schopností a osobnostních kvalit policistů v průběhu služby.

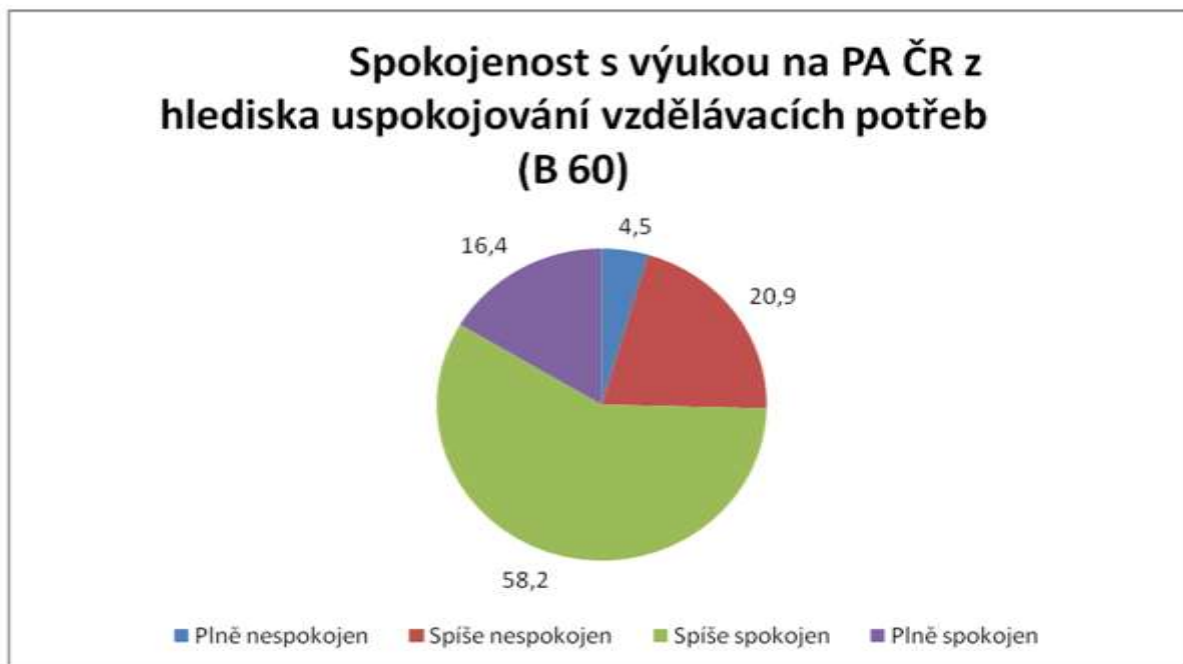
Předmětem výzkumu byla analýza vzdělávacích potřeb policejního managementu a vliv studia jednotlivých předmětů na PA ČR na jejich uspokojování z hlediska potřeb policejní praxe.

K získání potřebných empirických poznatků bylo použito dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 454 respondentů. Jednalo se o policisty, kteří studují na PA ČR v kombinované formě výuky, a to jak v bakalářském studijním programu (B 60) a v magisterském studijním programu (N 61).

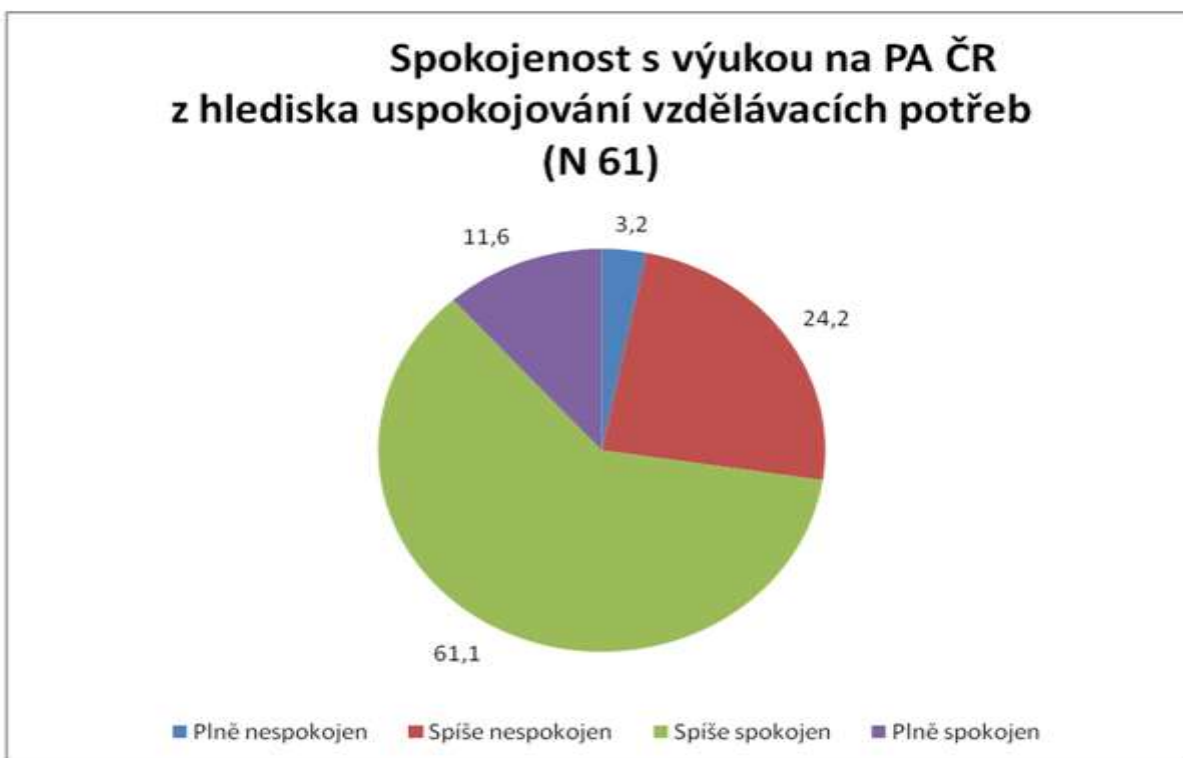
Spokojenost policistů s výukou na PA z hlediska uspokojování vzdělávacích potřeb

Za souhrnný ukazatel uspokojování vzdělávacích potřeb policejních manažerů studiem na PA ČR je celková spokojenost s výukou. Na grafech č. 1 (B 60) a 2 (N 61) uvádíme spokojenost studujících policistů s výukou na PA z hlediska uspokojování svých vzdělávacích potřeb a následně na grafu č. 3 jejich porovnání.

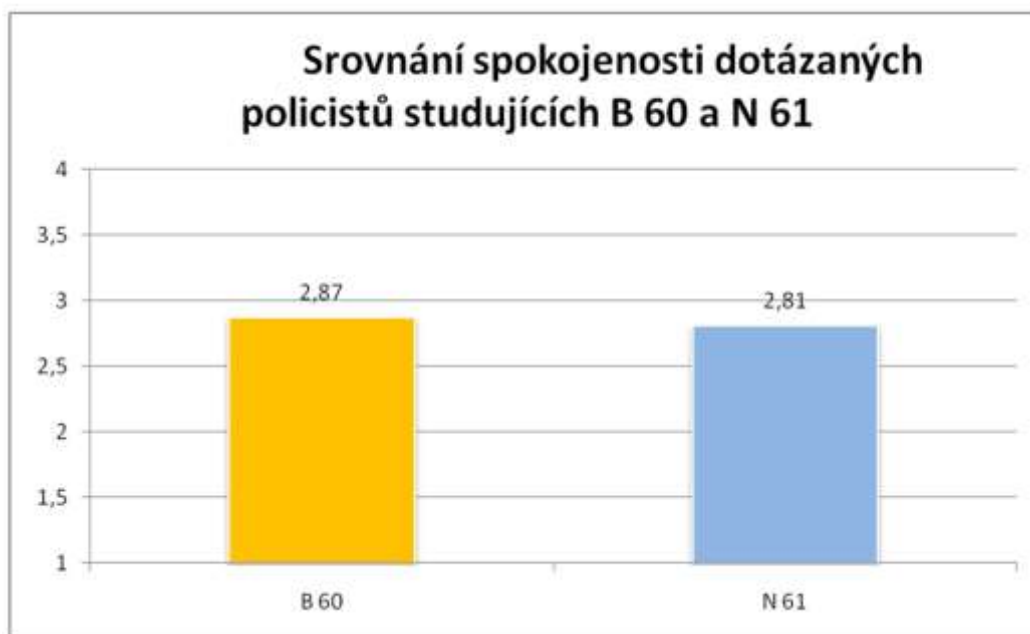
Srovnání spokojenosti mezi zkoumanými skupinami respondentů uvádíme na grafu č. 1, 2, 3. Srovnání je provedeno na základě velikosti aritmetického průměru vypočteného podle stupnice, kdy 1 – plně nespokojen, 2 – spíše nespokojen, 3- spíše spokojen, 4 - plně spokojen. Z údajů v grafu vyplývá, že studující policisté jsou převážně spokojeni se studiem na PA ČR z hlediska uspokojování jejich vzdělávacích potřeb. Tento trend byl potvrzen jak u bakalářského, tak i u magisterského studia.



Graf č. 2: Spokojenost s výukou v bakalářském studijním programu zdroj: vlastní výzkum



Graf č. 2: Spokojenost s výukou v magisterském studijním programu zdroj: vlastní výzkum



Graf č. 3: Srovnání spokojenosti s výukou v bakalářském a magisterském studijním programu
zdroj: vlastní výzkum

ZÁVĚR

Problematicke vzdělávacích potřeb policejního managementu je na Policejní akademii věnovaná potřebná pozornost. Velký průzkum na zjišťování vzdělávacích potřeb policistů působících na manažerských pozicích v rámci Policie ČR byl realizován v roce 2010, který sloužil jako podklad pro další rozpracování a analýzy. Vše bylo vedeno s cílem připravit do nových akreditací takové studijní programy, které budou tematicky a obsahově to nejdůležitější pro výkon profese jak vedoucího, tak řadového policisty.

Z analýzy statistických dat a výsledků zmíněného průzkumu vyplynulo, že dotázaní policisté jako nejvýznamnější vzdělávací potřeby, tzn., že pociťují určitý nedostatek znalostí a dovedností v určité oblasti potřebných pro výkon konkrétní funkce, uváděli odborné (speciální) znalosti a utváření manažerských dovedností. Nejmenší rozdíly mezi znalostmi a praxí byly nejčastěji uváděny u potřeb týkajících se fyzické zdatnosti, administrativních dovedností, práce na PC a schopností vytvářet dobré vztahy.

Z hlediska samotné výuky na PA ČR k uspokojování vzdělávacích potřeb policistů nejvíce přispívá výuka trestního práva a kriminalistiky. Tyto předměty uváděli dotázaní nejčastěji i z hlediska jejich využitelnosti v policejní praxi.



Nejméně k policejní praxi přispívali předměty jako dějiny policie, úvod od filozofie a teorie policejně bezpečnostních činností. Na základě provedené analýzy statistických údajů a výsledků průzkumu byla z hlediska optimalizace vzdělávání policejních manažerů provedena některé následující opatření:

1. Ve spolupráci s odborem vzdělávání Policejního Prezidia Policie ČR se provedla podrobná kategorizaci vzdělávacích potřeb u nižšího a středního managementu policie.
2. Získané poznatky z průzkumu byly využity při následných reakreditacích jednotlivých studijních programů a oborů na PA ČR.

Rozvoj lidských zdrojů v organizaci znamená, že organizace se trvale a systémově zaměřuje na poskytování příležitostí k učení a odbornému vzdělávání svých pracovníků, jehož cílem je soustavné zlepšování výkonu jednotlivců, týmů i celé organizace. Organizace mají zpracovány strategie, politiku a praxi rozvoje svých pracovníků, jež se řídí personálními a ekonomickými potřebami dané organizace. Vzdělávání pracovníků v organizaci je prakticky nepřetržitý proces, jenž je v režii a působnosti jak pracovníka, tak i organizace.¹⁰ Toho si je plně vědoma i Policie České republiky, která ke vzdělávání policistů využívá Policejní akademii České republiky v Praze. Studijní programy na PA ČR jsou koncipovány tak, aby součástí výuky byly předměty, které absolventi studia nejvíce využijí v rámci výkonu svého povolání.

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ

1. JEDINÁK Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy*. VerBuM 2012, 108 s. ISBN 978-80-87500-26-2.
2. STREDWICK, J. *An introduction to human resource management*. 7. vyd. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN: 0 7506 6534 3.
3. TORRINGTON Derek, Laura HALL a kol. *Human resource management*. 7. vyd. Edinburgh: Pearson Education Limited, 2008. 865 s. ISBN: 978-0-273-71075-2.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN: 978-80-7400-347-9.
5. MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Cerm, 2014. ISBN: 978-80-7204-907-3.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN: 978-80-7261-168-3.
7. POLICIE ČR. *Policie České republiky* [online]. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017, [cit. 15. 02. 2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>.

¹⁰ MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a kol. *Management*, Plzeň, Aleš Čeněk s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7380-230-1, str. 95.



8. HOFMANOVÁ, P. *Současnost a budoucnost policejního vzdělávání* [online]. Praha: Bezpečnostní teorie a praxe, 2020, [cit. 10. 02. 2023]. Dostupné z:
<https://veda.polac.cz/wp-content/uploads/2021/03/Soucasnost-a-budoucnost-policejního-vzdelavani.pdf>
9. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších změn a doplňků.
10. MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a kol. *Management*, Plzeň, Aleš Čeněk s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7380-230-1

PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D., MBA
Ing. Bc. Marek ČANDÍK, Ph.D., MBA
Policejní akademie ČR v Praze
143 01 Praha 4
jedinak@polac.cz
candik@polac.cz