

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2003-2006

Alica Schillerová

Profesní vzdělávání policejního managementu.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2006

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Michal Šerák, PhD.

Oponent bakalářské práce: .....

Datum obhajoby: .....

Výsledek obhajoby: .....

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

Alica Schillerová



## OBSAH :

0	ÚVOD.....	4
1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	6
2	CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ POLICEJNÍHO MANAGEMENTU.....	10
2.1	Přehled systému profesního vzdělávání v Policii ČR. Subjekty působící v oblasti	
2.2	vzdělávání a výcviku policistů.....	10
2.3	Struktura, systém, obsah, metody vzdělávání policejního managementu.....	12
2.4	Mezinárodní spolupráce v oblasti vzdělávání.....	16
2.5	Zvyšování kvalifikace policejního manažera ve vztahu k výkonnosti policejního managementu.....	17
3	ZKUŠENOSTI Z PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ POLICEJNÍHO MANAGEMENTU V SRN A JEJICH APLIKACE V PODMÍNKÁCH ČR.....	22
3.1	Obecné zásady vzdělávání policistů v SRN.....	24
3.2	Základní součásti policejního vzdělávání v SRN.....	26
3.3	Vzdělávání policejních manažerů v SRN.....	27
3.4	Policejní vzdělávání a praxe v SRN.....	29
4	NOVÁ KONCEPCE POLICEJNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V ČR.....	33
4.1	Potřeba souladu vývoje obsahu a metod vzdělávání policejních manažerů.....	36
4.2	Cíle vysokoškolského policejního vzdělávání.....	39
4.3	Vzdělávání nižšího a vyššího policejního managementu.....	40
4.4	Kvalifikační požadavky pro řídicí činnost policejních manažerů.....	44
4.5	Transformace náplně práce v souvislosti se společenskými změnami a jejich dopad na potřeby profesního vzdělávání.....	46
4.6	Souhrn a posouzení současného stavu v potřebách vzdělávání a řízení v policii ČR.....	48
5	ZÁVĚR.....	51
6	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	54
7	BIBLIOGRAFIE.....	55
8	PŘÍLOHY.....	58
	EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY.....	70

## 0 Úvod

Uvedené téma bakalářské práce jsem si zvolila proto, že již delší dobu pracuji u Policie ČR, která zaujímá specifické postavení ve společnosti, jemuž by mělo odpovídat i vzdělávání založené na novém filozofickém pojetí policejní práce (pojem je používán výhradně pro potřeby policejní práce). Toto nové pojetí vychází zejména ze změny společenských poměrů, které nastaly v naší republice po roce 1999, ze změny zaměření policejní práce (služba občanovi), z nových etických základů této práce. Další důvod k výběru uvedeného tématu je potřeba prezentace vzdělávání v policejních složkách, mimo tuto organizaci. Proces řízení činnosti v Policii ČR klade vysoké nároky na policejní manažery všech úrovní řízení. Rozhodnutí policejních manažerů je často spojeno nejen s účinky na podřízené policisty, ale též s účinky v podobě zásahu do práv a svobod občanů. Vývoj sociální struktury, kriminalita a pokrok v policejní organizaci a policejní práci spolu úzce souvisejí.

Tuto souvislost lze načrtnout několika málo hesly: Změny v institutech manželství a rodiny, změněný styl výchovy dětí (častěji výchova jediným rodičem, zvýšená zaměstnanost žen), rozšířená mobilita (cestování), styk s cizími kulturami a hodnotovými systémy, více rozličných masmédií, rychlejší informační možnosti, větší migrace, více šancí pro individuální rozvoj, rostoucí mezilidské odcizení apod.

Sociální struktura se rostoucí měrou vyvíjí k diferencované, fragmentované, dezorganizované, urbanistické společnosti. S tím je spojený rozvoj kriminality. (Kriminalistika 2003) Bude více kriminality proti životnímu prostředí, hospodářské a počítačové kriminality. Porostou násilné delikty, zejména násilí mládeže. Protože zprávy o zločinech fascinují obyvatelstvo, nebudou se masmédiá zdráhat stále více „terorizovat“ veřejnost zprávami o kriminalitě.

Je nepravděpodobné, že by policie mohla zvládat tento vývoj tradičními prostředky. Policie potřebuje pro svou práci, aby byla akceptována obyvatelstvem, byla dostatečně vybavena kvalitnou technikou a disponovala vzdělanými lidmi. Policejní společenská práce předpokládá vyšší úroveň vzdělání a další vzdělávání policistů.

Prostor pro management, který má důležité poslání v policii, je úzce vymezen řadou zákonů a interních normativních aktů.

Ve své práci, která je rozdělena do pěti kapitol, jsem se snažila alespoň částečně zpracovat pomocí odborné literatury a dostupných materiálů systém profesního vzdělávání policejního managementu. První stránky mé práce jsou zaměřené na vymezení základních pojmů, které jsou důležité ve vztahu k tématu této bakalářské práce. V další části se pokusím o charakteristiku vzdělávání policejního managementu v současnosti. V následující tj. třetí kapitole budu hovořit o policejním vzdělávání v SRN a jeho významu při tvorbě nové koncepce vzdělávání v Policii České republiky. Čtvrtá kapitola je zaměřena konkrétně na formy vzdělávání středního a vyššího policejního managementu v rámci nové koncepce vzdělávání. Pátou kapitolou poukazuji na vztah probíhajících společenských změn a vzdělávání policejního managementu. Závěr mé práce obsahuje souhrn požadavků na vzdělávání v P ČR po vstupu do EU, nedostatky v systému policejního vzdělávání a doporučení k odstranění nedostatků v policejním školství.

Ráda bych zde v úvodu poděkovala vedoucímu bakalářské práce, panu PhDr. Šerákovi, Phd. za jeho věcné a cenné připomínky, které měly značný přínos pro zlepšení mé práce a zároveň za jeho ochotu vést mou práci.

## 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V této kapitole jsou citovány a vysvětleny základní pojmy, které jsou použity v bakalářské práci a jsou základním zdrojem k přípravě a rozvoji policejních manažerů, pramenem práce v oblasti policejního managementu.

**Management** – anglickému pojmu „management“ nejlépe terminologicky odpovídá české slovo „řízení“. V současné světové literatuře lze snadno najít desítky, ba stovky slovních vysvětlení pojmu management. Na straně jedné se snaží co nejpřesněji a nejvýstižněji vymežit jeho obsahovou náplň, na straně druhé však přispívají k značné nejednotnosti a různé interpretaci, co máme pod slovem management chápat.

Klasik této disciplíny Drucker uvádí: „ Výklad pojmu management je zvláště nesnadný. Především jde o pojem americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“ V dalším výkladu dodává: „...management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti“. (Drucker,1973,str.5)

Obvykle užívané definice je možné rozdělit do tří skupin, a to definice zdůrazňující

- **vedení lidí, - specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, - předmět studia a jeho účel.**

K první skupině zdůrazňující úlohu lidí lze zařadit

- Americké společnosti pro management: „Management je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých“,
- E. Dalea (USA), J.Hayse (USA): „ Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí“
- H. Koontze a H. Weihrich (USA): „ Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňující zvolené cíle.“

Ke druhé skupině, která zdůrazňuje specifické funkce prováděné vedoucími pracovníky, lze např. uvést pojetí

- K.H. CHunga (USA): „ Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“
- K. Müllera (SRN) : „ Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.“

Do třetí skupiny, preferující předmět a účel studia, je možné zařadit pojetí

- S.P. Robinse (USA): „ Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“
- J.A. Pearcea a R.B. Robinsona (USA): „ Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.“

„ Pod pojmem management lze chápat ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažerů“) užívají k zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace. (Vodáček, Vodáčková, 2001, str.15-16)

**Manažer** – „manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvarů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků.“ (Vodáček, Vodáčková, 2001, str.18) Jedná se o zpřesněné pojetí P.F. Druckera.

Manažeréři jsou lidé, kteří vzhledem ke své kvalifikaci či funkci, mají určitá práva a zodpovědnost za dosažení dílčích výsledků organizace (podniku, závodu, ústavu, provozoven apod.). Je třeba jejich postavení odlišit od samostatně pracujících odborníků či pracovníků, dočasně pověřených pravomocemi pro určité řešení úkolu (vedení týmu, provedení kontroly) a od lídrů – kteří jsou do funkce buď ustanoveni, nebo je to dáno jejich přirozenou autoritou – jde o tvůrčí vedení.

**Manažerské funkce** - Pro vymezení, která potřebuje manažer zvládat, lze dobře využít dva rozšířené přístupy (Koontz a Weihrich, Mintzberg), zaměřené na typické úkoly a činnosti. Přístup manažerských funkcí vychází z předpokladu, že dosažení cílů organizace, a tím vlastně plnění poslání manažerské práce, je nejlépe zajištěno vzájemným souladem manažerských funkcí.

Ve světové manažerské literatuře existují jak různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí, tak i jejich odlišné klasifikace. Jednu z nejrozšířenějších klasifikací, na které např. založili výklad své klasické učebnice managementu Američané Herold Koontz a Heinz Weihrich, uvažuje členění manažerských funkcí na

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění (staffing),
- vedení lidí (leasing),
- kontrolu (controlling). (Vodáček, Vodáčková, 2001)

Uvedené pojetí výše uvedených návazných funkcí se často charakterizuje jako **sekvenční manažerské funkce**. Je to proto, že se realizují postupně.

Každou ze sekvenčních manažerských funkcí prostupují tzv. funkce **paralelní**, popř. označované jako průběžné manažerské funkce. Jedná se o funkce

- analyzování řešených problémů (analysis),
- rozhodování (decision making),
- realizaci, resp. implementaci, včetně koordinace (implementation incl. coordination) (Vodáček, Vodáčková, 2001)

Druhý přístup popsal H. Mintzberg ve své studii „Povaha manažerské práce“, publikované roku 1973. Popisuje zde práci vedoucích pracovníků podnikatelských organizací pomocí naplňování deseti manažerských rolí. Jde o dílčí role

- představitele organizace, - „vůdce“ organizace, - spojovacího článku, monitorujícího příjemce informací, - mluvčího organizace, - podnikatelskou, - řešení problému, - alokace zdrojů, - vyjednávače.

Všech deset dílčích rolí je vzájemně propojeno a navzájem se kvalitativně podmiňují. Umění vedoucího pracovníka je pak v jejich sladění a integraci. Ta



zajišťuje, že jednotlivým rolím je věnována úměrná pozornost a jsou harmonizovány v jeden celek. (Vodáček, Vodáčková, 2001)

V druhé polovině osmdesátých let řada představitelů moderního managementu provedla srovnávací rozbor obou přístupů, resp. zkoumala do jaké míry jsou v protikladu. Většina rozborů vyústila ve smířlivé stanovisko, že koncepce manažerských rolí se dá vyložit i tradičními manažerskými funkcemi.

## 2 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ POLICEJNÍHO MANAGEMENTU

### 2.1 Přehled systému profesního vzdělávání v Policii ČR. Subjekty působící v oblasti vzdělávání a výcviku policistů.

V této kapitole se budu stručně zabývat popisem základních článků profesního vzdělávání policistů v ČR, které připravují příslušníky Policie ČR na kvalifikované plnění pracovních úkolů. Část kapitoly je věnována postavení jednotlivých subjektů, podílejících se na vzdělávání a výcviku policistů.

Základní kameny profesního vzdělávání příslušníků Policie ČR:

1. Základní odborná příprava (ZOP), která je určena pro nastupující policisty. ZOP slouží k získání základních znalostí o policejní práci, oprávnění policistů a represivní a preventivní činnosti. Posluchači zde získávají základní pracovní návyky, základní pracovní normy a kompetence nutné pro výkon služby u Policie ČR. Délka (ZOP) souvisí se stupněm získaného civilního vzdělání.
2. Specializační kurzy např. pro policejní inspektory zpracovávajícím dopraví nehody, policejní inspektory zabývajících se šetřením trestní činnosti apod.
3. Studium na Policejní akademii v Praze
4. Jazyková příprava (Odbor vzdělávání a správy policejního školství)

Neodmyslitelnou součástí podílejících se na vzdělávání a výcviku policistů, jsou subjekty působící v této oblasti.

Subjekty působící ve vzdělávání a výcviku policistů jsou:

- Odbor vzdělávání a správy policejního školství
- Policejní akademie ČR
- Střední policejní škola Ministerstva vnitra
- Oddělení personální práce a vzdělávání Policejního prezidia ČR
- Školní policejní střediska Policie ČR
- Střediska specializovaného výcviku zřizovaná Policejním prezidiem ČR
- Instruktoři služební přípravy zařazení na útvarech Policie ČR (Odbor vzdělávání a správy policejního školství)

Postavení jednotlivých subjektů v systému profesního vzdělávání policistů.

Ministerstvo vnitra – stanoví zásady a směry vývoje profesního vzdělávání policistů, vydává závazné pokyny k plánování a realizaci profesního vzdělávání policistů, vydává zásady rámcového plánu mimoškolní části další profesní přípravy na každý kalendářní rok a katalog inovačních kurzů pro školní část další profesní přípravy. MV kontroluje a usměrňuje všechny činnosti související s plánováním a realizací profesního vzdělávání policistů a také řídí resortní školy MV při realizaci úkolů souvisejících s profesním vzděláváním policistů

Policejní prezidium – spolupracuje s Ministerstvem vnitra při koordinaci a metodickém usměrňování profesního vzdělávání. Řídí organizaci další profesní přípravy v Policii ČR, vydává závazný rámcový plán mimoškolní části další profesní přípravy na každý kalendářní rok. Pro potřeby MV a policejních škol objektivizuje a formuluje zakázku pro celou oblast profesního vzdělávání policistů, vydává řídicí akty k organizaci mimoškolní části další profesní přípravy realizované ve školících policejních střediscích a na podřízených útvarech Policie ČR.

Policejní akademie ČR – podle zakázky formulované Ministerstvem vnitra realizuje úkoly na úseku profesního vzdělávání policistů.

Střední policejní školy Ministerstva vnitra – v souladu s postavením vyplývajícím z právních předpisů, interních aktů řízení a na základě zásad schválených MV realizují profesní vzdělávání policistů a školní část další profesní přípravy jako maturitní studium, pomaturitní studium a studium v kurzech.

Školní policejní střediska P ČR – v rozsahu určeném učebními plány a učebními osnovami realizují praktickou část nástupní přípravy policistů. Realizují další profesní přípravu policistů v souladu s prováděcím plánem mimoškolní části a další profesní přípravu policistů vydanou služebním funkcionářem, kterému je školní policejní středisko podřízeno.

- podílejí se na vyhodnocování výsledků a účinnosti profesního vzdělávání policistů.

Služební funkcionáři – realizují úkoly vyplývající z oblasti profesního vzdělávání ve vztahu ke všem podřízeným policistům

- vydávají plán vysílání podřízených policistů k absolvování centrálně plánované a centrálně zabezpečované další profesní přípravy
- na základě rámcového plánu mimoškolní části další profesní přípravy vydaného policejním prezidiem ČR vydávají prováděcí plán další profesní přípravy, která je realizovaná v gesci jimi řízených instruktorů výcviku, případně školních policejních středisek
- organizují a realizují další aktivity mimoškolní části další profesní přípravy ve své působnosti
- zabezpečují vedení dokumentace o provádění další profesní přípravy, zejména o účasti na ní a o výsledcích prověrek
- zabezpečují kvalifikované instruktory výcviku pro realizaci další profesní přípravy ve své působnosti

Další odbornou přípravu policistů ve výkonu služby v místě jejich pracovního zařazení realizují v souladu s aktuálními potřebami výkonu služby instruktoři zařazení přímo na útvarech Policie ČR.

Na tomto místě chci poukázat na hlavní nedostatky v oblasti institucionálního zabezpečení. Jedná se např. o školní policejní střediska, kde činnost a organizační struktura není dosud stabilizovaná, nevykazují potřebnou míru operativnosti, nedostatky v materiálním vybavení výpočetní technikou, metodickými materiály, absence motivačního systému pro získání a udržení kvalitních pedagogických pracovníků, učitelů a instruktorů.

## **2.2 Struktura, systém, obsah , metody vzdělávání policejního managementu**

Většina manažerů tvrdí, že se vše naučili praxí, získáváním zkušeností. To je důvod, proč se nezúčastnit nebo jak se vyhnout určitému vzdělávacímu nebo výcvikovému kurzu. Manažeři zastávají toto stanovisko z několika důvodů. Jedním z důvodů je, že se mnoho policejních manažerů pro výkon své funkce nepřipravovalo v kurzech a má s touto formou přípravy malé zkušenosti. Dalším důvodem je samotná podstata policejní manažerské práce, která je složitá a interaktivní. V policejní práci dochází k častým zvrátům a neustálým změnám. Výklad manažerských procesů, který se podává v kurzech , považují policejní manažeři často za nedostatečný a realitě vzdálený.

Policejní manažeři, zastávající myšlenku učení se ze zkušeností, si neuvědomují jak neúčinné a neefektivní ve skutečnosti je učit se pouze v pracovním procesu. Přirozenou vlastností policejních manažerů je, že dávají přednost

bezprostřednímu plnění úkolů. Nechtějí se učit, jak by se měly pracovní úkoly plnit. Jejich snahou je problémy vyřešit. Nechtějí kolem nich obcházet a diskutovat o tom, jak je řešit a jak úspěšné by jejich řešení mohlo být a jak by se vše dalo zlepšit. Soustředěnost na plnění úkolů by tolik nevadila, kdyby se přitom na učení úplně nezapomínalo. Proto školitelé policejního managementu nahrazují nízkou účinnost učení při plnění specifických pracovních úkolů tím, že vybírají modelové situace, na kterých se manažeři učí. Proces je oproštěn od plnění pracovních povinností, a tak dochází k absolutní koncentraci na plnění učebních úkolů.

V procesu vzdělávání narůstá úsilí o přiblížení simulované práce manažera reálným podmínkám. Dochází rovněž k zařazování plnění konkrétních pracovních úkolů do vzdělávacích kurzů. Proto v pečlivě připravených cvičeních a kurzech je možné dosáhnout efektivitu výcviku policejních manažerů ve všech složkách manažerského rozvoje.

**Struktura vzdělávání policejního managementu** zahrnuje skladbu jednotlivých prvků ve složení podle úrovně managementu. Složky policejního managementu se dělí na dvě skupiny.

- První skupinu tvoří nižší management, do kterého zahrnujeme policejní inspektory, vedoucí skupin, vedoucí oddělení až na úroveň okresního ředitelství Policie ČR.
- Druhou skupinu tj. vyšší management tvoří policejní radové a policejní komisaři počínaje ředitelem okresního ředitelství Policie ČR, konče řediteli jednotlivých služeb na Policejním prezidiu ČR.

(Odbor vzdělávání a správy policejního školství)

**Systém vzdělávání policejního managementu** je dynamickým propojením všech složek vzdělávání, v praxi se jedná o podporu kariérní politiky jako hlavní motivace policejního managementu k vzdělávání. Vzdělávání policejního manažera je systémově pojato od ochoty policejního manažera přijmout účelově osobní manažerský rozvojový program, to znamená chtít se vzdělávat. Jádro vzdělávacího systému představuje návrh kurzů (Moduly výcviku policejního managementu viz. kap.4).

Systém vzdělávání policejních manažerů zahrnuje výběr účastníků na základě výběrového řízení. V každém kurzu je maximálně dvacet účastníků. Časový rámec kurzu činí jeden rok. Účastníci vykonávají dosavadní policejní činnost,

při které se současně připravují na jednotlivá vzdělávací soustředění. Během jednoho roku bývají realizována čtyři týdenní soustředění v daném školícím středisku (viz. příloha D).

Pro nižší manažery probíhají týdenní soustředění ve Středních policejních školách Brno, Pardubice a Praha. Školitelé a lektoři jsou učitelé SOŠ MV, výborní policejní manažeři, učitelé civilních vysokých škol, policisté ze zahraničí a podobně.

Pro vyšší policejní management probíhají soustředění na Policejní akademii v Praze. V závěrečném třídenním semináři je kurz zhodnocen. Seminář slouží rovněž k výměně vzájemných zkušeností. Na závěrečné soustředění může navazovat dvoudenní až týdenní seminář v zahraničí, např. v SRN.

Na konci kurzu se provádí hodnocení úspěšnosti a přínosu kurzu jak pro účastníky, tak i pro školitele.

**Obsahové zaměření modulů vzdělávání** zahrnuje obecná a specifická témata, která jsou uvedena v písemné podobě a odpovídají předpokladům policejních manažerů pro výkon policejní práce. Ta se liší podle stupně, náročnosti a druhu vykonávané práce.

Obecné charakteristiky předpokladů pro manažerskou práci v policejní činnosti zahrnují schopnost motivovat, analyzovat bezpečnostní situaci. Schopnost komunikace, vedení spolupracovníků, plánování a organizování, hodnocení, rozhodování, vzdělávání, řízení lidských zdrojů, organizace času, delegování... Pro školitele vzdělávání policejního managementu jsou použity moduly, které se mění podle potřeb účastníků kurzu. (Profil absolventa, interní materiál Policie ČR)

**Metody vzdělávání policejního managementu** vycházejí z obecných metod vzdělávání moderního managementu, a proto se v následujícím výčtu metod používaných v policii objeví i popis určité metody vzdělávání dostupný v odborné literatuře ve srovnání s popisem policejní praxe. Metody používané ke školení mimo pracoviště jsou zaměřeny na rozvoj znalostí, sociálních vlastností či schopností a jen v menší míře na rozvoj pracovních dovedností manažerů.

## 1. Přednášky s diskuzí

„Tato varianta metody přednášení začleňuje do své struktury diskusní prvky. Nejznámější je zodpovězení otázek na závěr či v průběhu přednášky. Trochu náročnější varianta je stimulace diskuze mezi školenými, kterou uzavírá lektor.“ (Mužík 2000,s.43)

Tato metoda je základní metodou pro získávání vědomostí z oblasti policejního managementu. Jedná se o přenos uspořádaných informací, nastínění a výklad koncepcí a povzbuzení účastníků myslet novými neotřelými způsoby. V diskuzi vyslovují účastníci své zkušenosti a získávají příležitost klást kritické otázky k přednášené látce. Cílem vytváření skupin je možnost vyměňovat si názory, diskutovat o problému a vzájemně na sebe působit. Dále se naučí spolupracovat při řešení problému a týmové práci při řešení úkolu.

## 2. Cvičení a trénink

K vypracování a prohloubení praktických dovedností se zprostředkované znalosti doplňují výkladem. Procvičení a trénování způsobů chování slouží ke schopnosti přímého užití naučené látky. Policejní manažeři - účastníci dostanou příležitost k individuálnímu vyzkoušení a přizpůsobení technik a metod na vlastní potřeby.

## 3. Případové studie a simulace

Tato metoda je ve vzdělávání manažerů rozšířená a velmi oblíbená. Základem výukové interakce je simulovaná problémová situace, což umožňuje formování dovedností hodnotových soudů. Také případové studie mají hodně variant jako např. rozborové situace, konfliktní situace, postupné seznamování s případem apod. (Mužík, 2000)

V tomto případě se jedná o krátký písemný popis skutečné policejní situace, která je většinou upravena a pozměněna. S touto metodou je úzce spojena metoda simulace, kdy jsou účastníkům simulovány a předkládány různé situace v závislosti na průběhu řešení problému. Zde jsou účastníci vedeni ke kreativnímu řešení předkládaných problémů. Kroky případové studie jsou

identifikace problému, stanovení cílů, stanovení možných variant řešení, předvídání důsledků a volba varianty a očekávaný výsledek.

#### 4. Práce na projektu, workshop

Workshopem budeme rozumět organizační formu skupinového řešení problému. Pracovní skupina si vyměňuje názory, navzájem je porovnává a hledá optimální řešení, event. vyjádření problému. Obsah bývá zadán předem. (Palán, 2002) ...řešení zcela praktických problémů v týmu z komplexního hlediska. (Mužík 2000,s.47)

Připravenost k týmové práci iniciovaná na začátku kurzu se využívá v práci na projektech a workshopech tak, aby se analyzovaly a odpověděly aktuální otázky z policejní praxe s ohledem na manažerské funkce. Problematika probíraná v práci na projektu se může stanovit tak, že překračuje rámec jednoho soustředění. V práci na projektu se otevírá možnost spolupráce s policejní praxí formou exkurzí a podobně.

Ve vzdělávání policejního managementu v obou druhých kurzů se do budoucna jeví potřeba dále upřesňovat metodiku a organizaci vzdělávání, zejména po legislativní stránce, personálním a materiálním zabezpečení kurzů, finanční nároky apod.

### **2.3 Mezinárodní spolupráce v oblasti vzdělávání**

Ve všech základních oblastech zahraničních styků dochází k dalšímu rozvoji a zkvalitňování. Navázání nových kontaktů je příslibem nové spolupráce. Vzdělávání policejního managementu probíhá ve spolupráci s jinými vzdělávacími institucemi jako je VŠE v Praze, Akademie policejního sboru v Bratislavě. Kontakty existují také v SRN, Rottenbergu aj. V budoucnosti se plánuje další rozšiřování těchto kontaktů, aby se řídicí pracovníci policie spojili bez ohledu na národní hranice a podporovalo se vzájemné porozumění.

Zahraníční partneři v oblasti vzdělávání policistů:

- Královská kanadská jízdní policie /RCMP/
- Asociace evropských policejních akademií /AEPS/
- Národní manažerský kooperační program /NMCP/
- Evropská policejní akademie /CEPOL/
- Středoevropská policejní akademie /MEPA/



- Federál Buerau of Innvestigation /FBI/
- International Section, National Policie Directorate, Norsko
- Nadace Hannse Seidela, SRN – Bavorsko /NHS/
- Policejní akademie v Munsteru – SRN
- Saské státní ministerstvo vnitra
- Úsek pro mezinárodní styky, Francie

(Policejní akademie ČR)

Obsah zahraniční pomoci je zaměřen jednak na systémová řešení v oblasti vzdělávání policistů, jednak na rizika vyplývající z analýz bezpečnostní situace v ČR, problematiku mezinárodního organizovaného zločinu a bezpečnostní problematiku spojenou se vstupem do EU. Zahraniční vzdělávací aktivity mají řadu různých forem, například semináře, školení, konzultace, výměnné stáže apod. Vzdělávací aktivity jsou realizované na úrovních OVSPŠ MV, Policejní prezidium, SPŠ MV, PA ČR.

#### **2.4 Zvyšování kvalifikace policejního manažera ve vztahu k výkonnosti policejního managementu.**

Zvyšování kvalifikace policejního managementu znamená zlepšování výkonnosti manažerů, vytváření možností pro jejich další osobnostní růst a rozvoj. Management v Policii České republiky klade vysoké nároky na policejní manažery všech stupňů. To je dáno specifickým charakterem policejní práce, která se velmi často realizuje v náročných podmínkách. Náročnost policejní činnosti vyplývá z nebezpečnosti a rizik, které policejní manažeři musí brát na zřetel v zájmu ochrany zdraví a životů policistů, ale i občanů, na ochranu kterých nebo proti kterým konkrétní služební úkon směřuje. Rozhodnutí policejních manažerů je spojeno nejen s účinky na podřízené policisty, ale i s účinky v podobě zásahů do práv a svobod občanů. Proto je prostor pro management v policii vymezen řadou zákonů a normativních aktů v zájmu ochrany zdraví a bezpečnosti policistů, ale i občanů, ochrany majetku a veřejného pořádku. (Zákon o Policii ČR 283/1991 Sb )

I když mnozí policejní manažeři v posledních letech poukazují především na nedostatečné materiální a finanční zdroje jako příčinu nižší výkonnosti policejní činnosti, základem managementu ale je rozhodnout, co dělat a jak to uskutečnit pomocí lidí. Tato definice zdůrazňuje, jak jsou lidé nejdůležitějším jměním , které mají lidé k dispozici. Jen prostřednictvím lidí lze ovládat - znalosti,

finance, technické prostředky, zařízení atd. Zde však platí i zpětná vazba : abych mohla mít u policie lidi, musím na ně mít přiděleny i určité materiální, zejména finanční prostředky.

Předpokladem u policejních manažerů je dosahování úspěšných výsledků. Aby jich dosahovali, musí si umět poradit v každé situaci. To mohou udělat v první řadě prostřednictvím svých podřízených spolupracovníků, ale nesmí zapomínat na osobní účast na řešení problémů. Osobní účast je nutná, neboť nelze úplně vše přenést na ostatní. Policejní manažeři se často musí spolehnout na své zkušenosti, odborné znalosti, ale také vrozené či získané osobnostní vlastnosti. To vše je nutné využívat nejen k tomu aby řídili a motivovali lidi, ale také proto, aby sami pochopili situaci a problémy, mohli je rozebrat a pojmenovat a rozhodnout o podniknutí příslušných kroků. Dle Druckera je seberozvíjení schopného vedoucího pracovníka nejdůležitější věcí pro rozvoj organizace. (Drucker, 1967)

Existuje tvrzení, že v každé hierarchii jednotlivci postupují vzhůru tak dlouho, až dosáhnou úrovně své neschopnosti. Lidé jsou přesvědčováni, že práce , kterou dělají dobře a lehce, není pro ně již dostatečnou výzvou, takže by měli postoupit na vyšší funkci (Peterův princip). Tento názor neplatí univerzálně. Přesto ale Není jisté, že když policejní manažer vykonává svou nynější práci dobře, bude úspěšný i o stupeň výše. Je to dáno tím, že například požadavky na zkušenosti, znalosti, schopnosti a dovednosti prvotřídního operativního pracovníka kriminální služby jsou zcela odlišné od požadavků na zkušenosti, znalosti, schopnosti a dovednosti vedoucího oddělení kriminální služby. Tento problém v Policii České republiky je významný zejména tam, kde jsou vybírání a následně jmenování schopní řadoví policisté do svých prvních řídicích funkcí, tj. do funkcí na úrovni základního policejního managementu a také při postupu z nižších na vyšší řídicí funkce v Policii ČR.

Výkonnost policejních manažerů je proto neustále aktuálním problémem, kterému je věnována pozornost. Podle Provazníka a kol., „ výkonnost manažerů tvoří soubor jejich vlastností a dispozic, které podmiňují to, jak plní zadané úkoly. Lze ji chápat i jako připravenost pracovníků podávat určité výkony.“ (Provazník, 1997, s.132)

Výkonnost policejních manažerů neznamena jen schopnost plnit běžné služební povinnosti bez problémů a s jistotou, ale znamená též bystrost, pohotovost, jasné chápání, rychlé myšlení a okamžité jednání podmíněné rychlostí rozhodování.

Je obecně známo, že výkonnost manažerů se v průběhu času mění, a to v závislosti na množství a namáhavosti řešených úkolů. Výkonnost policejních manažerů ovlivňuje řada činitelů.

1. Technické, ekonomické a organizační podmínky, které zahrnují úroveň technického vybavení pracoviště speciální policejní technikou, počítači, stroji a přístroji. Celkovou úpravu a uspořádání pracoviště, vnější (fyzické podmínky práce), úroveň hygieny a bezpečnosti práce, způsob přidělování práce a její organizace, pracovní doba, směnnost, případně nepřetržitost provozu, způsob zajišťování a realizace organizačních a technických změn.
2. Společenské podmínky zahrnují způsob práce s lidmi uplatňovaný u daného policejního útvaru, úroveň a kvalitu vedení lidí aplikované jednotlivými policejními manažery. Pozici pracovníka ve společnosti, jeho prestiž a spokojenost, úroveň a kvalitu sociálních vztahů na pracovišti, podmínky osobního a rodinného života policejních pracovníků. Kvalitu interakcí a komunikace mezi pracovníky a v policejním útvaru jako celku, úroveň úsilí jednotlivých pracovníků a možnosti jejich uplatnění v práci a životě, širší celospolečenské podmínky života.
3. Osobnostní determinanty policejního manažera jsou zejména tělesné a duševní předpoklady pracovníka, odborná připravenost, úroveň jeho kvalifikace, osobnostní vlastnosti, včetně morálních, pracovní a zájmové zaměření, jeho motivace k práci, zdravotní stav (tělesný i psychický).
4. Situační podmínky zahrnují různorodé aktuální vlivy, např. celospolečensky významné události, události v politickém a hospodářském životě, resortní vlivy, reorganizace, inovace, potřeba rekvalifikace. Mimořádné rodinné či osobní události, náhlá onemocnění, nehody, úrazy, konflikty na pracovišti apod. (OVSPŠ-Interní materiál Policie ČR)

Základním předpokladem ve vzdělávání policejních manažerů je, že již získali základní teoretické znalosti a jisté dovednosti ze základů managementu. Mc Gregor říká: „Každý manažerský čin spočívá na předpokladech, zevšeobecnění a hypotézách – tím chci říci na teorii.“ (Mullins, 1991,s.27) Pro další zvyšování jejich schopností budou získávat nejen hlubší a širší vědomosti z tohoto vědního oboru, ale zejména nabývat schopnosti prakticky je uplatňovat. Zvláště se jedná o získání návyků přiměřeně jednat, řídit a vést své spolupracovníky v odborné policejní činnosti.

„ Manažer je především vedoucí kolektivu lidí. Svou znalostí metod, vedení a motivace lidí zhodnocuje schopnosti, znalosti a užitečné návyky svých spolupracovníků a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj“ (Vodáček, Vodáčková, 2001, s.156)

Při studiu managementu musí policejní manažeři vědět, že smyslem jejich práce je dosažení produktivní činnosti lidí a že manažer musí umět své spolupracovníky inspirovat. Nelze dosáhnout vysoké kvality a produktivity ve sféře odhalování, objasňování a vyšetřování trestné činnosti, aniž by byli v první linii manažeři schopni denně aplikovat nejlepší techniky a dovednosti odpovídající daným měnícím se podmínkám a požadavkům. „Čeští manažeři a podnikatelé se buď vyrovnávají s výzvami doby, nebo doba se vyrovná s jejich neschopností se v ní uplatnit.“ (Vodáček, Vodáčková,2001,s.12)

Úkolem policejní manažerské praxe je rozeznat zda, kde, jak a proč má aplikovat určité metody, přístupy, znalosti, které nabízí moderní management. Aplikovat nové poznatky však předpokládá umět je integrovat do chodu organizace. Současný management klade důraz na umění řídit v podmínkách neustálých změn. „Změnou budeme rozumět odchylku od předpokládaného stavu nebo průběhu procesu. Vyplývá z nejistoty či omezené míry možného poznání budoucnosti v době, kdy vznikají manažerské záměry (např. plány, prognózy, výhledy). Může jít o odchylku pozitivní (vedoucí ke zlepšení očekávaných výsledků, příznivá změna) nebo negativní (vedoucí ke zhoršení očekávaných výsledků, nepříznivá změna)“. (Vodáček, Vodáčková 2001,s.19)

Manažerský rozvoj je velmi složité téma, plné koncepčních a praktických problémů. Vyžaduje hluboké znalosti a pochopení toho, jak organizace fungují a jak se mění, a způsobů, kterými může manažerský rozvoj účinně přispívat a pomáhat v procesu organizačních změn. Hlavní přístupy a složky procesu výcviku policejních manažerů jsou vzdělávání a výcvik v kurzech. Ve

vzdělávání a výcviku policejních manažerů jsou uplatňovány různé metody (viz. kap.2.3). Programy kurzů jsou zaměřené na dosažení rozmanitých cílů týkajících se nabývání specifických nebo obecných vědomostí, zvládnutí určitých technik, rozvoje mezilidských vztahů a odpovídajících způsobů chování, rozvoj latentních schopností jedince, změnu postojů, posilování angažovanosti.

Účastníci kurzů jsou pečlivě vybíráni podle jejich předpokladů pro manažerskou práci. Předpoklady pro manažerskou práci v policejní činnosti zahrnují motivaci, analýzu bezpečnostní situace, komunikaci, vedení spolupracovníků, plánování a organizování, lidské zdroje, hodnocení výkonnosti, vzdělávání, rozhodování, vyřizování potíží, stížností, manažerské techniky, systém písemných zpráv, fungování řízeného úseku, organizace času, delegování, rozhovory- schůzky, výběrové řízení.

Pro manažerský rozvoj je velmi důležitá tvorba studijních programů, která respektuje podstatu manažerské práce, což by se mělo odrazit v jejich obsahu, metodách a cílech. Je třeba věnovat pozornost zdokonalování chování a jednání a motivaci a nikoliv jen a pouze v získávání různých technických dovedností. Vytvořit ucelený systém výcviku policejního managementu vyžaduje soustavné vyhodnocování problému a potřeb již před zahájením výcvikových programů, to se týká především obsahové stránky projektu jednotlivých kurzů, jejich rozsahu, motivace ke studiu, finančních a materiálních podmínek studia a dalších hledisek. Z toho dále plyne vymezení jednotlivých stupňů manažerského vzdělávání, jeho institucionalizace, lektorské zabezpečení a dalších podmínek a požadavků.

### 3 ZKUŠENOSTI Z PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ POLICEJNÍHO MANAGEMENTU V SRN A JEJICH APLIKACE V PODMÍNKÁCH ČR

Obdobně jako civilní školství reaguje na proměňující se společenskou realitu i školství policejní. Ve druhé polovině dvacátého století v důsledku nových tendencí na poli protispolečenského jednání si vyspělé země začaly uvědomovat, že účinná obrana proti těmto jevům musí být založena na seriózním vědeckém výzkumu. V jednotlivých zemích se došlo k poznání, že vzdělávací instituce se neobejdou bez vysokoškolské vzdělávací dimenze. „Ve většině zemí Evropské unie se proto objevily tendence propojit odborné policejní vzdělávání s civilním a znásobit počty vysokoškoláků sloužících v policejních sborech.“ (Semrád, 1999, s.64)

Příprava policistů na výkon povolání prošla v jednotlivých zemích osobitým vývojem. Zpočátku často převzatý a do podmínek policie pouze modifikovaný vojenský výcvik našel s postupem času ve vyspělých zemích podobu relativně uceleného systému vzdělávání, připravující policisty na výkon všech zastávaných funkcí. Skutečností je, že přes prosazující se sjednocující tendence si každá země podržela svá specifika, své zvláštnosti i ve vzdělávání policistů. Co však většinu vyspělých zemí spojuje, je obrovský důraz na hospodárnost vynaložených prostředků na vzdělávání.

V Anglii jsou policejní školou ve spolupráci s univerzitami realizovány speciální vysokoškolské vzdělávací programy pro policisty. Tímto opatřením se sleduje překlenutí rozdílu mezi policejním vzděláváním a akademickým vzděláváním. Ve Francii je otázka propojení resortního a civilního systému řešena jednak velmi úzkými kontakty policejního školství s civilním, jednak fungováním speciálních vědeckých institucí, které jsou vědecko-výzkumnou činností propojeny s civilním sektorem. V Itálii rovněž existuje spolupráce policejních škol s univerzitami. Policisté mohou vystudovat univerzitní studijní programy nebo speciální programy vytvářené na bázi smluv mezi policejní školou a univerzitami. V Portugalsku je zavedeno vzdělávání pro řídicí pracovníky policie jako univerzitní vzdělávání. Policejní školy a srovnatelné četnické školy jsou fakultami vysokých škol. Vzdělávání je ukončeno udělením akademické hodnosti. V Nizozemsku jsou nejvyšší řídicí pracovníci připravováni v dvouletém kurzu. Kurzy jsou realizovány přímo na univerzitách za účasti policejních pedagogů. Ve Španělsku se nejvyšší pracovníci policie vzdělávají ve vzdělávacích zařízeních srovnatelných s německými.

Z postkomunistických zemí nejdále došlo ve vyhraňování specifik policejního školství Slovinsko. Počátkem devadesátých let ve Slovinsku došlo k vyčlenění policejní školy z resortu ministerstva vnitra a k podmíněčnému převedení do svazku lublaňské univerzity jako samostatné fakulty s bakalářským programem. Ve Slovenské republice v důsledku politických, personálních, kvalifikačních i právních podmínek vznikla policejní vysoká škola, která disponuje všemi právy a náležitostmi jako civilní univerzitní instituce.

Ve Finsku vznikla na konci 90.let policejní akademie jako plnohodnotná vysoká škola s bakalářským studijním programem a záměrem, aby policisté, kteří chtějí pokračovat v odborném studiu, měli možnost dosáhnout i vyšší akademické hodnosti až po dokončení doktorského stupně. (Semrád, 1999)

Politika a řízení policie se nacházejí v dilematu. Jednak se úkoly policie a s nimi i nároky na každého policistu stávají stále komplexnějšími a rozsáhlejšími, jednak narůstá podstatnou měrou tlak na úsporu nákladů v důsledku napjatého spolkového rozpočtu i rozpočtů v jednotlivých spolkových zemích. To postihlo právě další vzdělávání příslušníků policie. Proto se jeví jako smysluplné, aby dosavadní formy vzdělávání a dalšího vzdělávání byly kriticky posouzeny a byly hledány nové, účinnější cesty.

V německé kriminalistické literatuře se vede diskuse o konceptu univerzálního vzdělávání a široké využitelnosti policistů na jedné straně a nezbytné specializaci na straně druhé. Tento problém je do jisté míry aktuální i pro Policii ČR, a proto se budu snažit v této kapitole popsat policejní vzdělávací systém v SRN.

Má orientace na tuto vybranou zemi vychází z toho důvodu, že tento stát spolu s Rakouskem hráli ve vztahu k naší zemi dlouhodobě významnou úlohu, a také proto, že v SRN je vybudován velmi efektivní vzdělávací systém, který lze považovat za jeden z nejdokonalejších v Evropě, tak i ve světovém měřítku a obsahuje mnoho podnětů, které lze aplikovat v českém systému profesní přípravy policistů. Jeho velkou předností jsou až detailní legislativní podpora, organizační a pedagogické propracování a vysoce kvalitní personální zabezpečení. Ústřední koncepční idea je založena na požadavku, aby dosaženého vysokého standardu celé společnosti odpovídala i vysoká vzdělanostní úroveň policistů.

### 3.1 Obecné zásady vzdělávání policistů v SRN

System vzdělávání policistů v SRN je kombinací rezortní školské soustavy a civilní školské soustavy. Na úseku policejního školství se to se projevuje tím, že v každé spolkové zemi existuje vlastní právní úprava o policejním školství. Každá země má vlastní střední odborné policejní školy. Statut vysokých odborných škol je dvojí. Buď se jedná o rezortní odborné vysoké školy v kompetenci ministerstva vnitra, a nebo v druhém případě jde o policejní vysokoškolskou výuku zařazenou jako jeden ze studijních směrů na vysokých školách studující směry jiné, jako „komunální správa“, „finanční správa“, „soudní správa“ apod. V různých detailech se právní normy, názvy i organizace školství v jednotlivých zemích odlišují, skutečně podstatné otázky jsou však v celé SRN řešeny zhruba obdobně.

Snaha důsledně demokratizovat celý systém policejního vzdělávání ve SRN má své důsledky i v jeho značné průhlednosti, otevřenosti systému policejního vzdělávání. Nejen právní předpisy o školství, ale též učební plány, organizační statuty a další záležitosti, týkající se života těchto škol, jsou veřejně publikovány a lze říci, že i propagovány. Široká veřejnost má možnost se přesvědčit o obsahu a úrovni studia v rezortních policejních školách. I existence studijního oboru „policie“ v rámci vysokých odborných škol pro veřejnou správu (přestože ho mohou studovat pouze policisté) vytváří příznivé podmínky pro průhlednost policejního vzdělávání ze strany veřejnosti.

Ve SRN je přísně dodržována zásada vázanosti služebního postupu na dosaženém stupni vzdělání. Jednotlivé stupně policejního vzdělání jsou proto uzpůsobeny tak, aby odpovídaly rozdílným nárokům jednotlivých kategorií služby. „Je potřebné zde připomenout, že uvedená zásada je v evropských zemích již dlouhou dobu stabilizována jako důležitý princip personální strategie. Jde o nesmírně závažnou otázku, která právě v podmínkách České republiky není doposud uspokojivě vyřešena“. (Kovařík, 2003, s.54)

U Policie SRN v současnosti existují tři kategorie státní služby, pro které jsou přímo v zákoně předepsány kvalifikační požadavky, které nelze prominout. Jde o službu střední, zvýšenou a vyšší. Služební postup je kromě jiného přísně vázán na celkový stupeň dosaženého školního vzdělání, ať již odborného v rámci resortu nebo civilního před nástupem k policii. Závislost služebního postupu na vstupní vzdělání má mimořádně silný motivační účinek. Policisté ve vlastním



zájmu usilují o splnění stanovených kritérií pro postup, protože se jim otevírají možnosti rychlejší služební kariéry a dosažení vyššího platu. Dosažená úroveň vzdělání je tedy jeden z významných faktorů služebního postupu, získání vyšší hodnosti a vyššího platového ocenění. Vzdělávání je však zásadně dobrovolné a je výhradně záležitostí každého jedince. Pokud policista hodlá setrvat po celou dobu svého služebního poměru v určité kategorii, není na něj ze strany nadřízených vyvíjen tlak, aby se dále vzdělával.

Na všech stupních vzdělávání v rezortních policejních školách se dbá na to, aby teoretické vyučování bylo organicky spojeno s výkonem praktické služby. Proto se přípravná služba ve všech služebních kategoriích dělí na fázi teoretického vyučování ve školních učebnách a na fázi praktického výcviku, probíhajícího na terénních policejních pracovištích. Důsledně se dbá o to, aby celá doba přípravné služby byla plně a efektivně využita. V průběhu praktického výcviku má každý jednotlivec nebo malá skupina frekventantů přiděleného patrona, který je povinen své svěřence odborně vést, kontrolovat jejich výkony a hodnotit. Při závěrečných zkouškách jsou ověřovány nejen teoretické vědomosti, ale i praktické dovednosti.

Pokud jsou k policii přijímáni uchazeči, splňující požadavky na vzdělání pro danou kategorii státní služby, kteří získali vzdělání na civilních školách, odpadá u nich přípravná služba a jsou zařazeni přímo do příslušné kategorie služby jako úředníci na zkoušku. Absolvují pouze odbornou výuku v krátkodobých kurzech (speciální disciplíny) na policejních školách a praktický zácvik. Po složení odborné zkoušky a uplynutí zkušební doby jsou pak definitivně ustanovováni do funkcí.

Přechod z nižší úrovně státní služby do vyšší je tedy vázán na přesně stanovený procedurální postup:

- a) uchazeč musí mít stanovené vzdělání, aby mohl být přijat jako čekatel do dané kategorie služby,
- b) poté musí absolvovat stanovenou přípravnou službu, v níž získá další odborné vzdělání
- c) na závěr přípravné služby musí složit zkoušky a teprve poté může být definitivně jmenován úředníkem dané kategorie. (Kovařík 2003, s.12-13)

### 3.2 Základní součásti policejního vzdělávání v SRN

#### 1) Vzdělávání pro střední policejní službu

Pro studium na středních odborných policejních školách jsou vytyčeny následující vzdělávací cíle:

- vzbuzovat radost z povolání,
- zprostředkovat studentům základní teoretické a praktické poznatky,
- rozvíjet fyzickou výkonnost,
- samostatnost,
- vysokou odpovědnost,
- názorovou toleranci,
- závaznost k humanitě a jednání v duchu právního státu,
- sebeovládání,
- obětavost.

#### 2) Vzdělávání pro zvýšenou policejní službu

Při přijetí do tohoto typu státní služby je požadováno úplné středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Pro policisty ze střední služby je umožňováno nejméně po dvou letech praxe. Jádrem přípravy pro zvýšenou policejní službu je tříleté studium na Vysoké odborné policejní škole (Policeifachhochschule) nebo studium policejního směru na vysokých školách pro veřejnou správu. Dělí se do dvou částí – na část teoretického vyučování v prostorách školy a na část praktického výcviku uskutečňovaného na policejních pracovištích.

#### 3) Vzdělávání pro vyšší policejní službu

Podmínkou pro vstup do vyšší policejní služby je absolutorium Policejní akademie pro řídicí pracovníky. Zákonná policejní ustanovení, zajištění vnitřní bezpečnosti SRN kladou na nejvyšší policejní úředníky a jejich vzdělání vysoké požadavky. Proto na vzdělávání čekatelů platí zvlášť přísná měřítko. Musí vyhovovat potřebám policejních funkcí a využívat k tomu moderní praktické a vědecké poznatky.

K dosažení tohoto cíle nabízí Policejní akademie tyto vzdělávací kurzy:

- dvouleté studium (z toho jeden rok přímo na Policejní akademii) pro policejní úředníky a úřednice pořádkové, kriminální a spolkové hraniční policie
- zvláštní kurz pro úředníky a úřednice – absolventy právnických fakult, kteří úspěšně složili druhou státní zkoušku.

Hlavním posláním studia je získání způsobilosti zastávat vyšší policejní funkce, mít na paměti úkoly spolkových a zemských ústředních i nejvyšších státních orgánů a spolupůsobit při dalším vzdělávání policejních úředníků.

Studijní předměty lze rozdělit do těchto skupin:

1) Policejní kriminální vědy:

- řízení policie,
- nasazení policie,
- dopravní služba (pouze pro policisty v uniformě),
- kriminalistika,
- kriminologie.

2) Právní vědy:

- státní a ústavní právo,
- právní úprava nasazení policejních sil.

3) Společenské vědy:

- politologie,
- psychologie,
- sociologie,
- ekonomie,
- profesní etika.

Účastníci studia jsou přijati do dvouleté vzdělávací služby. První rok vzdělávací služby probíhá formou organizačních stáží u různých specializovaných policejních služeben. Poté následuje roční intenzivní výuka na Policejní akademii. (Kovařík, 2003, s.14-17)

### 3.3 Vzdělávání policejních manažerů v SRN

V SRN na Vysoké škole správních věd Speyer je zřízeno Kolegium pro vedoucí pracovníky státní správy. Je to program dalšího vzdělávání při zaměstnání v týdenních soustředěních v celkové délce 16 týdnů. Kurz trvá celkem 30 měsíců. Hlavním smyslem tohoto programu je poznání moderních přístupů v řízení státní správy.

Přitom získávají nejen hlubší a širší vědomosti z tohoto vědního oboru, ale také nabývají schopnosti adekvátně jednat a řídit své spolupracovníky v pracovní činnosti. Trénink je zaměřený do těchto oblastí:

## Řízení a vedení

- Organizační management
- Personální management
- Finanční management a
- Europalizaci a internacionalizaci

Výukové formy dalšího vzdělávání jsou vedle přednášek s intenzivní diskusí, také praktická cvičení a vlastní samostudium a exkurze. Na společném programu se podílejí sami účastníci na praktiku z daného oboru.

Pro účely v ČR je tato koncepce poměrně užitečná, protože objasňuje metodiku a organizaci dalšího vzdělávání úředníků státní správy. Lze ji využít pro výcvik policejního managementu v omezeném měřítku. Zejména se jedná o vedení lidí, personální a organizační management, méně se při výcviku policejního managementu dá aplikovat na finanční management Policie ČR.

## Polizei-Führungsakademie Münster

Je určena pro vzdělávání a další vzdělávání řídicích pracovníků Policie SRN. To se realizuje v podobě 14 denních společných seminářů. Další semináře jsou zaměřeny na konkrétní činnosti policistů při výkonu služby. Jedná se například o následující témata:

Změny nového daňového modelu. Plánování kriminální kontroly. Aktuální právní problémy v souvislosti s bojem proti organizované kriminalitě. Řízení a nasazení policie v denní službě. Bezpečnost na silnicích Evropy- úkoly a role Policie. Odpovědnost řídicích pracovníků. Organizovaná kriminalita. Změny v policejní technice. Politicky motivovaná kriminalita. Psychologická zátěž v policejním výkonu. Personální management jako řídicí úloha. Drogová kriminalita. Prevence kriminality. Právní otázky v souvislosti s Internetem. Tisk a otevřenost práce policie. Problematika korupce v policii aj. (Musil, 1991)

Účastníci mají získat doplňkové a aktuální vědecké poznatky, praktické pracovní metody policejního managementu. Přitom pracují v cílových skupinách.

Vybraná témata vzdělávání na policejní škole v Münster lze využít i pro účely výcviku policejních manažerů v ČR. Týká se to zejména otázek personálního managementu vedení spolupracovníků, spolupráce s masovými sdělovacími prostředky aj.

### 3.4 Policejní vzdělávání a praxe v SRN

V německé kriminalistické literatuře se vede diskuze o konceptu univerzálního vzdělávání a široké využitelnosti policistů na jedné straně a nezbytné specializaci na straně druhé. Tento problém je aktuální i pro Policii ČR. Spolkové země v Německu se v minulých letech rozhodly spojit dříve samostatné organizace policie a to, pořádkovou policii a kriminální policii pod jedno řízení. Řídící pracovníci policejních úřadů, policejních ředitelství, oddělení, inspektorátů, komisariátů a řídicích štábů jsou nyní odpovědní za tři základní pracovní úseky policejní činnosti. Jedná se o pořádkovou službu (odvracení nebezpečí – prevenci), potírání kriminality a dopravní bezpečnost (dopravní nehody). Tomuto stavu bylo přizpůsobeno i vzdělávání policistů na všech úrovních, což je podle některých německých autorů zabývajících se touto problematikou v rozporu s potřebami specializace, neboť všichni se učí všechno, protože neví, na jakou z funkcí se dostanou. V této souvislosti se např. Jaeger domnívá, že by mělo existovat personální plánování, kolik osob a na jaké funkce je potřeba vyškolit. Neměli by se všichni učit všechno a mělo by se přihlížet k osobním předpokladům a zaměření jednotlivých policistů.

Z několika důvodů nelze do policie zanášet kariérní koncepce z průmyslu, kde si špičkoví manažeři mezi velkými koncerny mění své pozice nezávisle na produktu, který prodávají. Podniky se sestávají z nákupu, prodeje, popřípadě konstrukce a vývoje, marketingu a v zásadě se jejich základní členění sotva liší. Naproti tomu „ podnik policie“ sleduje zcela rozdílné podnikové cíle na úseku pořádkové služby, dopravní služby a boje s kriminalitou. To nemá nic společného se ziskem a ztrátami.

1. Policie nemůže nemilované úkoly odložit ad acta a věnovat se příjemným úkolům.
2. Policie nemůže žádná produkční odvětví kvůli nerentabilitě uzavřít a se ziskem prodat.
3. Policie nemůže myslet na zisk, nýbrž musí jednat v zájmu bezpečnosti.
4. Policie je ve vysoké míře závislá na tom, co od ní očekávají občané, ale i ti si u policie nic nekupují a ani zpravidla nemusí nic platit. Tedy zásady řízení podniků nemohou být vůbec nebo jen částečně přenášeny do policie. (Protivinský, 2003,s.302)

Proměna sféry policejních činností stále více získává možnosti jak čelit protispolečenským jevům. Nové možnosti vznikají na základě mezinárodních kontaktů, které policie rozvíjí. Mezinárodní spolupráce se stává častější a efektivnější a nabízí některé aspekty, kterými by se český model profesní přípravy policistů mohl inspirovat. Německý vzor představuje velmi inspirativní příklad pro určité modelové pojetí či analogické řešení. Základem modulárního uspořádání je skladba praktických policejních úkolů, které budou čekatelé po absolvování školy reálně plnit. Modul je tedy odborně tematicky ohraničený celek, včetně učebního, materiálního a technického zabezpečení, vztahující se k jednomu nebo několika policejním úkolům. Obsahuje učební úkoly, jejichž plnění studujícím zprostředkuje osvojení důležitých poznatků a získání potřebných dovedností. Modul studujícím nabízí podněty k vlastnímu studiu a obsahuje též potřebný studijní materiál.

Zkušenosti s organizací předpisů v Spolkové republice Německo, upravující organizaci dalšího vzdělávání policejních manažerů, byly využity i při tvorbě modulu vzdělávání policejního managementu v ČR, navrženého v rámci programu PHARE. („LEONARDO DA VICI – program PHARE pro odborné vzdělávání....Je v platnosti od 1.1.1995. Jeho cílem je podporovat a doplňovat akce členských států Evropské unie v oblasti zlepšování kvality politiky a praxe odborného vzdělávání a v oblasti zkvalitňování a nacházení nových způsobů výuky především mezinárodní spoluprací a celoevropskými zkušenostmi.“) (Palán,Rýznar,2000s.12) Jde o jejich implikaci do tvorby předpisů s přihlédnutím k českým podmínkám.

Jako příklad lze uvést:

1. Pro program dalšího vzdělávání policejních manažerů, kteří již dosáhli vzdělání a jsou na funkcích středního a vyššího policejního managementu, je u vysokoškolského vzdělávání v SRN vytvořena samostatná vzdělávací instituce s vlastním zázemím a rozpočtovými zdroji a vlastním personálním zajištěním. Vedle toho je zde krátkodobě či jednorázově najímána řada školitelů z řad vysokoškolských učitelů z různých německých univerzit, poradenských firem, advokátů, soudců, manažerů komerční sféry, novinářů apod. Jsou hojně využívány i formy tzv. hospitací, kdy němečtí policejní manažeři stážují ve významných německých firmách. V podmínkách MV ČR bylo navrženo zřídit Oddělení výcviku policejního managementu na Policejní akademii ČR, které by mělo plnit funkci garanta výcviku policejního managementu v ČR.

2. Další návrh se týkal zřízení výběrové komise, která řídí a organizuje a vlastní výběr uchazečů do kurzů výcviku policejního managementu nižšího a vyššího stupně. Tento návrh vychází z praxe v SRN, kde nadřízený rozhoduje o stanovení potřeby dalšího osobního vzdělávání a na základě žádosti uchazeče rozhoduje o jeho vyslání na studium. Výběr účastníků se musí řídit služebními úkoly příslušného zaměstnavatele tak, aby byl zajištěn přiměřený poměr mezi policejními manažery, kteří procházejí dalším vzděláváním a těmi, kteří jsou k dispozici pro výkon služby.

3. Služební vzdělávání se musí zásadně provádět v řádné pracovní době.

4. Vlastní lektorskou činnost budou zabezpečovat:

a) pro nižší policejní manažery

- učitelé středních policejních škol,
- vybraní policejní manažeři, kteří dosahují vynikající výsledky v manažerské práci,
- vybraní lektori vysokých škol, kteří se profesně zabývají výukou managementu

b) pro vyšší policejní manažery

- učitelé Oddělení výcviku policejního managementu Policejní akademie ČR
- vybraní ředitelé a vyšší policejní manažeři úrovně okres – kraj a Policejní prezidium České republiky. Vybraní vysokoškolští učitelé s vědeckými a pedagogickými hodnotmi.

5. Pro realizaci dalšího vzdělávání musí být vyčleněny dostatečné rozpočtové prostředky.

6. Aby byla dosažena osobní zainteresovanost policejních manažerů na jejich dalším odborném vzděláváním, vyvstala nutnost vedle požadavku získání vysokoškolského vzdělání stanovit jako součást kvalifikačního požadavku i absolvování certifikovaného kurzu výcviku policejních manažerů.

7. Nutnost stanovit druhy a váhu jednotlivých certifikátů pro kariérní postup ve funkcích nižšího a vyššího policejního managementu.

8. Délka trvání kurzu výcviku policejního managementu činí čtyři týdny.

9. Po absolvování kurzu policejního managementu budou absolventi zařazeni na vyšší nebo stejnou služební funkci.

Veškeré formy spolupráce ze zahraničními partnery se staly neodmyslitelným předpokladem rozvoje školy a významným zdrojem pro pedagogické a vědecké pracovníky i pro studenty. (Výroční zpráva PA ČR za rok 2001)



#### 4 NOVÁ KONCEPCE POLICEJNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V ČR

Nová koncepce policejního vzdělávání v ČR byla připravována v období zásadních změn v Policii České republiky, tvorby nového zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů a zákona o státní službě. Koncepci lze charakterizovat jako otevřenou, neboť její obsah a témata uvedená pro jednotlivé stupně vzdělávání budou průběžně doplňována na základě vydávání aktuálních dokumentů, např. usnesení vlády, mezinárodních úmluv, protokolů k mezinárodním úmluvám, zpráv zmocněnce pro lidská práva v České republice, zpráv nevládních organizací apod.

Základními východisky pro tvorbu nového systému policejního profesního vzdělávání jsou:

- doporučení výboru ministrů EU týkající se „Evropského kodexu etických zásad policejní práce“,
- filozofie vzdělávání a výcviku u Královské kanadské jízdní policie,
- návrh zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů,
- Střednědobá koncepce resortní politiky Ministerstva vnitra ČR na léta 2001-2004,
- zprávy o situaci v oblasti veřejného pořádku a vnitřní bezpečnosti na území ČR a vládní usnesení přijímané v této oblasti,
- koncepční záměry o oblasti dalšího rozvoje Policie ČR (organizační změny, změny v činnosti v souvislosti s vývojem kriminality, apod.)
- koncepční záměry na úseku středního, vyššího a vysokého školství. (Koncepce celoživotního povinného vzdělávání příslušníků a zaměstnanců P ČR a resortu Ministerstva vnitra)

Koncepce celoživotního vzdělávání policistů ČR byla schválena Ministerstvem vnitra ČR v prosinci 2001. Jsou v ní již promítnuty hlavní principy Štrasburského Evropského etického kodexu. Definice v tomto kodexu obsažená „policista musí být schopen demonstrovat jasný úsudek, otevřený postoj, profesionalitu, férovost, komunikační dovednosti a je-li to nezbytné leadership (vedení lidí) a manažerské dovednosti, dále musí být schopen citlivého porozumění pro sociální, kulturní a komunitní otázky“ předjímá další nové proudy v českém policejním vzdělávání a výcviku. ([www.be.stc/et\\_kodex/Čá.001-RPP](http://www.be.stc/et_kodex/Čá.001-RPP))

Přijetím této koncepce vzniká předpoklad pro zkvalitnění vazeb mezi systémem personální práce a systémem přípravy pro výkon vzdělávání a výcviku, který je nutný ve vyspělých státech. Cílem koncepce je vypracovaný systém profesního vzdělávání příslušníků Policie České republiky v návaznosti na potřeby občanské společnosti, aktuální a dlouhodobá bezpečnostní rizika a na problematiku vyplývající z členství České republiky v Evropské unii. Prioritou ve vzdělávání se stává vzdělávání v oblasti lidských práv. Ve spolupráci s Holandskem bylo zřízeno Středisko pro lidská práva v pražské policejní škole. Za další významnou oblast v policejním vzdělávání jsou považované kurzy integrity a etiky pro učitele policejních škol, zlepšování komunikačních schopností s cílem předcházet konfliktům a umět konflikty řešit.

Priority policejního vzdělávání jsou odvozeny z priorit bezpečnostní strategie MV a moderních světových trendů. Systém profesního vzdělávání v Policii České republiky je koncipován jako otevřený systém, poskytující nástupní odbornou přípravu na začátku kariéry každého policisty, a to zejména v systému resortního středního a vysokého školství. Současně tento systém zajistí další vzdělávání pro kariérní růst včetně vzdělávání při změně pracovního zařazení. Dále tento systém zajistí další vzdělávání a výcvik pro prohlubování a udržení odbornosti a je schopen reagovat na aktuální potřeby bezpečnostní problematiky. Právě se všemi těmito novými požadavky na práci policisty počítá nová koncepce vzdělávání, která logicky navazuje na z.č. 361/2003 Sb.

Vzdělávací systém policistů je založen na novém filozofickém (viz. úvod) pojetí policejní práce, které je charakterizováno těmito hlavními principy:

1. policejní práce musí být službou občanovi (prioritou této služby musí tedy být uspokojení občanských potřeb),
2. policista musí být vysoce profesionální, kvalifikovaný, motivovaný, disponující vysokým etickým standardem, který od něj společnost očekává a právem vyžaduje („nová image policisty“),
3. vzdělávání a výcvik musí být založeny na kompetenčním přístupu (odklon od encyklopedického shromažďování informací)
4. ve vzdělávání a výcviku je, vedle odpovědnosti a povinnosti služebních funkcionářů, nutno zdůraznit i osobní odpovědnost každého jednotlivce za odbornou připravenost k výkonu služby. (Interní materiál Policie ČR)

Je zřejmé, že profesní vzdělávání policistů se nemůže zastavit např. po absolvování základní odborné přípravy (viz. kap.2.1), ale musí pokračovat dalším profesním vzděláváním a zdokonalováním v různých specializačních kurzech (viz. kap.2.1). Vzdělávání v policejních školách se uskutečňuje podle vzdělávacích programů pro vzdělání, které poskytuje obor nebo zaměření programů. Oborem se rozumí ucelená část vzdělání, již se dosahuje stupeň vzdělání a poskytuje kvalifikaci pro výkon povolání. Zaměřením vzdělávání se rozumí vzdělání dosažené v pomaturitním odborném studiu určeném k doplnění odborných vědomostí a dovedností potřebných pro výkon služebních činností. (Odbor vzdělávání a správy policejního školství)

Vzdělávání policistů se dále uskutečňuje podle vzdělávacích programů pro vzdělávání příslušníků policie, které neposkytuje obor nebo zaměření vzdělání. Základními východisky pro tvorbu všech vzdělávacích programů je program policejního vzdělávání a profil absolventa vzdělávacího programu.

Program policejního vzdělávání vymezuje oblasti vzdělávání, nezbytné pro dosažení vzdělávacích cílů a pro získání požadovaných kompetencí policistů. Za zpracování programu policejního vzdělávání odpovídá ministerstvo, podílí se na něm i ostatní účastníci policejního vzdělávání, především Policejní prezidium České republiky a policejní školy.

S účinností zákona č. 361/2003 Sb. se profesní vzdělávání stane hlavní prioritou příslušníků Policie ČR. Ten kdo nemá odpovídající stupeň vzdělání a je ustanoven na funkci s určitým požadovaným vzděláním, se musí velice rychle přizpůsobit nově vzniklé situaci. Mnohooborová povaha policejní profese předpokládá nadprůměrnou vzdělanostní úroveň policistů v rámci dané populace.

Moderní policista musí umět ovládat složité technické systémy, zejména výpočetní a komunikační techniku, a z toho vyplývá potřeba inovačního studia. Inovační prvky, které souvisí s vědecko technickým rozvojem, s využitím nových technologií, s využitím všech dostupných prostředků, jako jsou počítačové systémy, automatizované programy, nové pracovní postupy apod., jsou postupně plně využívány při práci Policie ČR.

#### 4.1 Potřeba souladu vývoje obsahu a metod vzdělávání policejních manažerů

Drucker (1992) je přesvědčen, že smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí. Zatímco Drucker klade důraz na výkonnost a jakost, Peters a Waterman pokládají za důležité prvky dárcovství, lásku k řízení, práci s lidmi.

Při studiu managementu musí policejní manažeři vědět, že smyslem jejich práce je dosažení produktivní činnosti lidí a že manažer také musí umět své spolupracovníky inspirovat. Nelze dosáhnout vysoké kvality a produktivity v oblasti odhalování, objasňování a vyšetřování trestné činnosti, aniž by byli manažeři schopni denně používat nejlepší techniky a dovednosti, odpovídající daným měnícím se podmínkám a požadavkům. V tom je sestavení odpovídajícího vzdělávacího programu policejních manažerů velmi obtížné.

Nové podmínky komplikují manažerům život hned ve dvou směrech. Prvním je rozhodování nových věcných problémů v atmosféře větší nejistoty a rizika. Druhým je řešení nově vznikajících konfliktních mezilidských vztahů nabývajících nových podob nebo vyšší intenzity. Má-li se situace zlepšit, je nutné s dostatečným předstihem zajišťovat přípravu policejních manažerů na podmínky dalších let. Obsah a metody výuky budoucích manažerů by rozhodně neměly kopírovat dnešní nedostatky v policejní manažerské praxi.

Manažerský rozvoj je nepřetržitý proces, který provází každého policejního manažera po celou dobu jeho pracovní kariéry, po celou dobu jeho produktivního života. Spočívá v neustálém seberozvoji a učení se na základě každodenní zkušenosti, vyhodnocování výsledků praxe a následné změně postojů v souladu s prostředím, v němž se manažer pohybuje.

Zdokonalování tohoto seberozvoje, pomocí něhož je dosahováno nepřetržité změny v chování, probíhá především prostřednictvím vzdělávání a tréninku. Trénink je z tohoto pohledu jen podpůrnou částí tohoto procesu, která řeší nárazové potřeby, doplnění nových znalostí a procvičování a upevnění policejních manažerských dovedností s okamžitým účinkem. Vzdělávání pak je obecnější proces zaměřený na celkový rozvoj jednotlivce, neomezující se pouze na řešení okamžitých požadavků pracovní činnosti. (Kvalifikační rozvoj policejního manažera-interní materiál)

Z výše uvedeného vyplývají následující druhy, formy, specializace a stupeň předmětů, týkající se policejní manažerské činnosti.

Předměty studia policejního manažera:

- informatika, jíž rozumíme práci s informacemi a informačními systémy, včetně ovládání výpočetních technologiích,
- teorie a praxe managementu,
- ochrana informací a dat v informačních systémech jako volitelný předmět,
- specializační předměty tam patří mimo jiné finanční management, vybrané právní disciplíny, aj.

Formy studia:

- prezenční,
- kombinované,
- individuální.

Specializace:

- bezpečnostní a policejní služby,
- vyšetřování,
- státní správa.

Stupně studia:

- bakalářský, magisterský, specializační či nadstavbové kurzy.

Bakalářské studijní programy - zpravidla tříleté - jsou založeny na profesně orientovaných studijních programech a aplikovaném výzkumu v souladu s požadavky policejní praxe. Vzdělávací programy pokračují v návaznosti na znalostech získaných ve středoškolském studiu, doplňují znalosti. Obecně pojem znalosti představuje „osvojený souhrn teoretických poznatků, představ, pojmů, komplexních poznatkových struktur a teorií nabytých, záměrným i nezáměrným učením, praktickou činností a zkušenostmi osobními i společensko historickými.“ (Palán, 2002, s.247) Dovednosti v ovládání aktuálních informačních technologií a prostředků včetně programů uplatňovaných ve studiu následných předmětů. Obsah studia je proměnlivý podle vývoje informačních technologií (seznámení s policejními počítačovými programy), technického vybavení, znalostí přijímaných studentů a potřeby dalších předmětů (plánování, rozhodování, organizování, kontrolování, vedení lidí, osobní organizace práce apod.).

Magisterské studijní programy - zpravidla pětileté - jsou zaměřeny na posílení tvůrčích schopností a vybavení absolventů hlubšími znalostmi teoretického základu a metod policejní činnosti tak, aby byli schopni řešit náročné nestandardní situace, pracovat pro top management ministerstva vnitra a policie, připraveni k vědecké práci, náročné expertizní činnosti či učitelské kariéře. Cílem v oblasti vzdělávání managementu je prohloubit znalosti manažerské činnosti, naučit manažerským zásadám a technikám řízení lidských zdrojů, praktickým návykům s klienty i spolupracovníky.

Specializační manažerské kurzy – tyto nadstavbové manažerské kurzy jsou realizovány různými formami, metodami a technikami vzdělávání manažerů. Jedná se o tyto techniky a metody:

- techniky sebevzdělávání,
- učení se z praxe a učení akcí,
- diskuzní skupiny,
- simulační metody,
- případové studie,
- audiovizuální a informační technologie,
- přednášky, semináře a cvičení aj.

Sektor dalšího profesního vzdělávání představuje důležitou součást celoživotního policejního vzdělávání a zaměřuje se na inovaci, prohlubování specializace či doplnění a aktualizaci vzdělání s cílem reagovat na měnící se podmínky praxe. Profesně vzdělávací programy sledují zvyšování řídicí, právní a odborné policejní kvalifikace společnosti. Má-li policie být opravdovou službou občanům, a to zejména na úseku ochrany a prevence, má-li být schopna odhalovat pachatele trestné činnosti, musí být dobře vybavena nejen moderní technikou a zbraněmi, ale i dokonale a všestranně připravenými lidmi.

V současné době probíhají diskuze o úkolech vysokoškolského policejního vzdělávání v novém tisíciletí, klade se důraz na to, že vzdělávací systém plní své úkoly ve zcela nových podmínkách. Nejmarkantnější jsou globalizace a komplexnost vývoje společnosti, technologií i ekonomiky. Tím se v dosavadním vývoji zvyšují nároky kladené na každého jedince. Člověk se musí přizpůsobovat stále se měnícímu prostředí, vyrovnat se s určitým stupněm nejistoty, přijmout složitost světa s pluralitou kultur a světových názorů. Navíc se přitom uvolnily mnohé společenské či kulturní a ideové vazby, které jej dříve podporovaly.

Vzdělávací systém (včetně policejního) musí odpovídajícím způsobem reagovat na změny vnějšího prostředí, z uzavřeného prostředí vlastní země v globální prostředí informačního světa bez hranic. Lidstvo jako celek dospělo do bodu, kdy úroveň technologií a organizace, výsledky vědeckého poznání, komunikační prostředky a globalizace světa na jedné straně otevírá nadějně perspektivy rozvoje, ale současně hrozí i jejich zneužití. Policie bude konfrontována s důsledky sociálních, ekonomických a ekologických procesů, majících často nadnárodní nebo globální povahu (migrace obyvatel, projevy nacionální a rasové nesnášenlivosti, energetická a ekologická a další bezpečnostní rizika).

#### **4.2 Cíle policejního vysokoškolského vzdělávání**

Cíle policejního vysokoškolského vzdělávání musí být v souladu s potřebami policejní praxe. Musí být připraveny permanentně reagovat na zvyšující se náročnost policejní práce, a tudíž nároky na kvalifikaci policistů, zejména pak řídicích pracovníků. Studijní program pro policejní profesu musí obsahovat nejen právní rámec bezpečnostních činností, ale navíc též disciplíny, mající úzký vztah k policejním a jiným bezpečnostním službám. Proto mají ve studijním programu své místo předměty jako je např. kriminalistika, kriminologie, aplikované psychologické disciplíny, metody boje s mezinárodní zločinností a terorismem, technické prostředky policie, profesní etika aj. Interdisciplinární pojetí studia je důležité zejména s ohledem na činnost v oblasti prevence, represivní složka policejní práce má svá východiska v právních disciplínách. Právě tato kombinace výuky právních a dalších speciálních policejních a společenskovedních disciplín je předpokladem nového pojetí policejní práce, završením uceleného systému přípravy policistů a činí policejní vysoké školy v systému ostatních vysokých škola univerzit nezastupitelnými.

Základním nedostatkem dosavadního stavu Policie České republiky v oblasti řízení lidských zdrojů, který zásadním způsobem ovlivňuje vzdělávání policistů, je absence kariérního řádu, který by pro všechny zúčastněné subjekty závazně reguloval celé spektrum podmínek pro kariérní postup policisty po celou dobu trvání služebního poměru. Vzhledem k tomu, že jednou z těchto podmínek musí být i závazné požadavky na kvalifikaci policistů pro výkon zastávaných nebo obsazovaných funkcí, hledaly se a vytvářely se obtížně vazby mezi systémem personální práce a systémem odborné přípravy policistů a výkonu služby. Tyto

okolnosti vedly k tomu, že dosud není optimálně nastavený ucelený a komplexní systém vzdělávání a výcviku policistů, který je běžný ve vyspělých státech

Vzdělávání v oboru by mělo být cílem každého příslušníka. V lidech by se měla projevovat zdravá ctižádost ve svém oboru něco dokázat. Minulý systém přispíval k tomu, že lidé nebyli nuceni se vzdělávat. Stačilo jim, když byli jmenováni na příslušnou funkci a odečetly se jim pouze roky praxe. Tento stav samozřejmě sváděl k určité nečinnosti. Tato situace by se měla razantně změnit s účinností zákona 361/2003 Sb. O služebním poměru Policie ČR, který již obsahuje tzv. kariérní řád.

### **4.3 Vzdělávání nižšího a vyššího policejního managementu**

Nová koncepce vzdělávání policejního managementu vychází ze závěrů analýz dosavadního výcviku policejních manažerů v ČR a zemích EU a dále funkčních analýz vybraných manažerských funkcí a stejně tak z požadavků Kariérního řádu P ČR. Skutečně realizované kurzy mají obsah a strukturu vzdělávání založenou na povinných a volitelných modulech a jsou tvořeny podle požadavků praxe a managementu P ČR.

Strukturu vzdělávání policejního managementu tvoří jednotlivé prvky ve složení podle úrovně managementu. Tomuto složení se pak přizpůsobují obecná a specifická témata. Dynamické propojení všech složek výcviku a podpora kariérní politiky v praxi tvoří systém vzdělávání policejního managementu. Jádro systémového ztvárnění představují kurzy vzdělávání policejního managementu pro nižší a vyšší manažery. Cíle vzdělávacích programů se liší podle toho, pro jaký okruh posluchačů jsou určeny. Cílové skupiny mohou být definovány dle postavení v hierarchii manažerských funkcí. Složky policejního managementu můžeme rozdělit do dvou skupin (viz.kap.2.3).

Policisté kteří budou zařazeni do tohoto kurzu pro nižší policejní manažery, musí splňovat určité vstupní předpoklady. Účastníci kurzu musí mít požadované vzdělání v souladu s kariérním řádem P ČR, vynikající hodnocení výkonu policejní služby, dostatečné vstupní znalosti a souhlas funkcionáře s personální pravomocí se zařazením do kurzu. Každý účastník kurzu koná vstupní pohovor, ve kterém uvede vlastní představy o vzdělávání v kurzu a oblast, ve které chce zlepšit svou policejní práci. Cílem vzdělávání je prohloubit znalosti posluchačů z problematiky managementu s důrazem na praktické uplatňování nových zkušeností na středním stupni řízení a v návaznosti na komplexnost pojmání



manažerské činnosti ve spojení s ostatními vědními obory. Manažeři se v kurzech zdokonalují v oblasti finančního managementu, manažerské techniky, krizového managementu, v práci s lidmi (prezentace, moderování, vedení lidí, práce v týmech atd.), řízení operací, v policejních činnostech.

Některá témata školení nižších manažerů uvádím podrobněji. Například se jedná o témata typu:

- Sebepoznání manažera a cíle osobního rozvoje. Vzdělávacím cílem kurzu je poznání některých rizikových osobnostních stránek a jejich důsledků pro práci s lidmi. Pochopit lepší chápání vlivu osobnostních rysů policejních manažerů na jejich působení v policejní organizaci. Tematický plán spočívá v schopnosti sebepoznání, typologii osobnosti, jejich základní dimenze a uplatnění v praxi manažera. Modely kariéry manažera, faktory její úspěšnosti, práce v týmu, zásady a úskalí.

- Úvod do změnového managementu. Vzdělávací cíl: Seznámit manažery s procesem změn v managementu. Pochopit podmínky, příčiny a motivy, jež vyvolávají změny. Tematický plán - bezpečnostní informace, situace a identifikace pro operační strategii a taktiku. Management projektu. Procesní management. Operativní plánování a řízení. Řízení operací v policii. Vývojové tendence v operačním managementu.

- Finanční management pro vyšetřovatele. Cílem kurzu je naučit posluchače obsahu speciálních oborů, který potřebují ve své praxi. Rozumí se finanční management, prohloubení znalostí informačních technologií z hlediska páchané trestné činnosti apod. Tematický plán aktiv a pasiv - účetní rozvahy, podstata účetnictví. Výkaz zisků a ztrát. Jak řídit investice. Sestavování rozpočtu. Finanční audit a jeho zásady.

(Modul vzdělávání policejního managementu)

Cílovou skupinou v kurzech pro vyšší policejní manažery, jsou policisté, kteří podle předcházejícího vzdělání a dosavadního osvědčení v praxi mají předpoklady vykonávat vhodné manažerské funkce v Policii ČR. Zásadní vstupní předpoklady pro účast kurzu jsou následující:

- ukončení vysoké školy minimálně bakalářského zaměření,
- minimálně sedmiletá činnost ve výkonu policejní služby
- nadprůměrné praktické výkony v různých funkcích

- výborné hodnocení výkonu policejní služby,
  - praktická zkušenost z řídicí pozice
  - dostatečné vstupní znalosti,
  - souhlas funkcionáře s personální pravomocí se zařazením do kurzu.
- (Odbor vzdělávání a správy policejního školství)

Každý účastník kurzu vykoná vstupní pohovor, ve kterém uvede vlastní představu o vzdělávání v kurzu a oblast, ve které chce zlepšit svou budoucí policejní práci. Cílem vzdělávání vyšších policejních manažerů je poznat vybrané metody a techniky vedení lidí, tvorby a řízení týmu a spolupracujících manažerů. Stejně tak věnovat pozornost zkvalitnění procesu komunikace a vyjednávání. Vzdělávání vrcholových manažerů je připravováno na zakázku se zřetelem na řídicí a osobnostní charakteristiky policejních manažerů v modulární struktuře.

Jako příklad uvádím téma řízení lidských zdrojů.

**Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) v modulární struktuře:**

<b>Modul A: Strategické řízení lidských zdrojů.</b>
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tvorba strategie ŘLZ – východiska, zásady.</li> <li>- Strategické otázky ŘLZ</li> <li>- Tlaky na změnu v evropském ŘLZ.</li> </ul> |
|---|

<b>Modul B: Strategie, struktura, organizační kultura a řízení změny.</b>
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Role personalistiky v oblastech strategie, struktury, organizačního uspořádání, organizační kultury a řízení změny.</li> <li>- Organizační kultura.</li> <li>- Vedení v personálním řízení</li> <li>- Organizační rozvoj a management změn.</li> </ul> |
|---|

<b>Modul C: Formování pracovní síly.</b>
--

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trendy v oblasti získávání a výběru pracovníků.</li> <li>- Proces získávání pracovníků</li> <li>- Proces výběru pracovníků.</li> <li>- Flexibilní zaměstnávání lidí. Nadbytečnost pracovníků.</li> </ul> |
|---|

<b>Modul D: Vzdělávání a rozvoj.</b>
--------------------------------------

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Význam vzdělávání pro hospodářství, organizace a jednotlivce.</li> <li>- Systémové pojetí vzdělávání pracovníků.</li> <li>- Realizace a vyhodnocení vzdělávání.</li> </ul> |
|---|

- Trendy ve vzdělávání a rozvoji pracovníků.

#### **Modul E: Rozvoj manažerů.**

- Vytvoření systému rozvoje manažerů.
- Metody rozvoje manažerů.
- Nové cíle v oblasti manažerů.

#### **Modul F: Motivace pracovníků a řízení pracovního výkonu.**

- Význam motivace pro zvyšování výkonu na pracovišti.
- Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst.
- Řízení pracovního výkonu.
- Hodnocení pracovníků.

#### **Modul G: Odměňování, podmínky, zaměstnávání a péče o zaměstnance.**

- Vazby mezi strategií podniku a strategií odměňování.
- Metody odměňování pracovníků. Zaměstnanecké výhody v systému odměňování.
- Nepeněžní odměny a celkový soubor odměn.

#### **Modul H: Pracovní vztahy.**

- Vymezení problematiky pracovních vztahů
- Odbory, právo a kolektivní vyjednávání.
- Pracovní kázeň a řešení stížností.
- Jednotlivci v pracovních vztazích.

(Koncepte vzdělávání příslušníků P ČR)

„Účelně zvládnout dnešní bohaté, ale často i rozporuplné poznatky moderního managementu není bezesporu snadné a časově nenáročné. Naopak, vyžaduje to soustavné, houževnaté a trpělivé sebevzdělávání. Ve srovnání s minulostí se rozsah nezbytných manažerských znalostí rozšiřuje. Dnes by bylo např. více než krátkozraké ignorovat vliv rychle se rozvíjejících poznatků z informačních systémů a technologií i umění včas získávat a zhodnocovat nové potřebné znalosti.“ (Vodáček, Vodáčková, 2001, s.14)

Do budoucna se předpokládá dále upřesňovat a zdokonalovat metodiku a organizaci vzdělávání policejního managementu v obou druzích kurzů (I. a II. stupeň). Zejména se bude jednat o materiální zabezpečení kurzů, finanční nároky apod.

#### 4.4 Kvalifikační požadavky pro řídicí činnost policejních manažerů

Kvalifikace k řízení představují průnik schopností manažera řídit (tj. určité osobnostní předpoklady k řídicím činnostem), jeho způsobilost k řízení (stupeň využití teorie a praxe managementu v řídicích činnostech) a řídicího chování (jednání). V této souvislosti se hovoří o klíčových kriteriích kvalifikace manažera. Často do nich bývají zařazovány dovednosti rozhodování, plánování a organizace, komunikativnost, vůdcovství (leadership), umění delegovat, schopnost naslouchat, kreativita a v neposlední řadě vysoký standard pracovní výkonnosti.

Vytvářejí se různé výčty vlastností osobnosti vhodné pro úspěšnou řídicí práci, hledají se podmínky rozvoje osobnosti manažerů směrem k určitým standardům nebo profesním profilům (tzv. desatero).

Jako příklad lze uvést požadavky velkého nadnárodního multimediálního koncernu Bertelsmann (se sídlem v SRN) na osobnost manažera ve své působnosti.

1. Uvážené a obchodně zodpovědné myšlení
2. Být plně, nepřetržitě zapojitelný do řídicí práce
3. Mít silný pocit zodpovědnosti
4. Dokázat vidět dopředu (i dozadu, když je třeba)
5. Nebát se riskovat
6. Ujímat se iniciativy
7. Umět dobře vyjednávat
8. Cítit se spjat s problémy podřízených
9. V případě potřeby „být splachovací“
10. Nebýt strnulý a autoritativní, ale flexibilní a lidský (Mužík, 2000)

Kvalifikace k řízení v obecném pojetí jsou samozřejmě východiskem i pro policejní manažerskou práci. Kvalifikačními požadavky pro řídicí činnost policejních manažerů rozumíme především schopnosti a jim odpovídající znalosti a dovednosti. Policejní manažeři je získávají a rozvíjejí vzděláváním, sebevzděláváním a praxí. „Schopnosti v manažerské problematice jsou „zkratkou“ pro soubor znalostí, schopností, dovedností a návyků, které představují myšlenkové bohatství podnikových kolektivů, a tím profesionální a kvalifikační zázemí pro úspěšnou práci.“ (Vodáček, Vodáčková, 2001,s.57)

### Požadavky na znalosti policejních manažerů.

Základem pro získání potřebných znalostí musí být vysoká úroveň odborného vzdělání. Potřebné znalosti policejním manažerům poskytuje systematické právně-policejní vzdělávání, včetně vysokoškolského magisterského studia. Bez rozlišení toho, jakou rozhodovací úroveň v hierarchické struktuře policejní organizace konkrétně zaujmají, musí být vlastní všem policejním manažerům určitý okruh obecně předpokládaných znalostí.

Do této skupiny lze zařadit:

- znalost teorie managementu včetně psychologie, sociologie a pedagogiky jako vědních oborů souvisejících,
- znalost českého jazyka (ústavní právo, trestní právo hmotné a procesní, správní právo, občanské právo, pracovní právo a právo služebních poměrů),
  - znalost vybraných předpisů mezinárodního práva veřejného a norem EU,
  - znalost kriminalistických vědních disciplin (kriminalistická technika, taktika a metodika),
- znalost interních předpisů a nařízení upravující činnost policie a výkon policejní služby,
  - znalost organizační struktury Policie ČR a její historie,
  - praktická znalost výkonu služby podřízených policejních složek a podřízených policistů.

Mimo obecné znalosti musí policejní management nutně disponovat i znalostmi speciálními a to:

- znalost schopností podřízených
- znalost profesionální zdatnosti podřízených policistů
- znalost bezpečnostní situace ve svěřeném teritoriu
- operativní znalost sil a prostředků
- znalost používaných technických prostředků
- znalost havarijních a typových plánů
- znalost personálních a technických kapacitních možností

(Kropáč, 2001)

Tento výčet nelze považovat za konečný. Mění se v závislosti na budoucím rozvoji a inovaci obsahu požadavků na potřebné znalosti policejního managementu.

### Požadavky na dovednosti policejních manažerů

I když v manažerské teorii najdeme mnoho názorů na klasifikaci manažerské dovednosti, tvůrci vzdělávacích programů pro policejní manažery se přiklánějí ke klasifikaci, která rozlišuje následující schopnosti a jim odpovídající dovednosti:

1. **Koncepční**, spočívající ve schopnosti systémově rozhodovat, vytyčovat cíle, chápat vztah jednotlivostí v celku apod., což vyžaduje od manažera systémovost, představivost a kreativitu.
2. **Sociální**, spočívající ve schopnosti úspěšně řešit interpersonální problémy, tzn. porozumět a chápat jiné lidi, vést smysluplnou sociální interakci s lidmi.
3. **Technické**, spočívající ve schopnosti ovládat specifické techniky a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů, tzn., že umožňují vykonávat technické stránky řídicí práce včetně administrativních činností.
4. **Realizační**, tj. projekční, rozhodovací, spočívající v uplatňování (projekci) ostatních výše uvedených schopností a jim odpovídajících dovedností v řídicí praxi, tj. schopnost vytvářet podmínky a řešit problémy nejvíce vyhovujícím způsobem. (Katedra managementu a informatiky PA ČR)

### **4.5 Transformace náplně práce v souvislosti se společenskými změnami a jejich dopad na potřeby profesního vzdělávání**

Další společenský vývoj budou ovlivňovat mimo jiné zejména dva celospolečenské trendy a to

- pokračující prudký rozvoj a rozšiřování informačních a komunikačních technologií a
- globalizace společenského života, v první řadě ekonomiky, poté politiky a dalších oblastí, jako je vzdělávání a jiné.

Obě oblasti přinesou pozitivní i negativní tendence, které nepochybně ovlivní zejména řízení celé společnosti, její jednotlivé oblasti, boj proti zločinu nevyjímaje. Již nyní můžeme sledovat prvky globalizace a jejich důsledků, v rozvoji a uplatňování nových informačních a komunikačních technologií včetně rozšiřování a uplatňování Internetu. V této souvislosti můžeme hovořit o

vytvoření tzv. informační společnosti. Dosavadní způsoby uplatňování principů managementu se musí přizpůsobit novým podmínkám. To ovlivňuje i metody výuky tohoto předmětu.

Každá manažerská práce (včetně policejní), jak již bylo zmíněno, je ovlivňována celou řadou vyvíjejících se podmínek z oblasti politické, ekonomické, legislativní, sociálně-psychologické, ekologické, technické aj. Pro policejní manažerskou práci jsou důležité i další aspekty jako stav, struktura, úroveň a dynamika trestné činnosti. Účinnost práce policejních manažerů závisí na tom, jak dokáže konkrétní manažer nebo tým manažerů pokrýt nově vzniklé nároky svými znalostmi a schopnostmi.

Informační společnost lze charakterizovat těmito rysy:

1. Ve velké míře používá informací k stimulaci ekonomického růstu, ale i rozvoji tzv. terciální sféry (služeb), kam patří i policejní činnost. Charakteristikou je neustálý pokles cen technických i programových prostředků při zvyšování výkonu informačních a komunikačních technologií a jejich široké využití.
2. Informační společnost využívá ve velké míře informací pro usnadnění života občanů, jejich přístupu ke vzdělání, kultuře, zdravotním informacím, o činnosti úřadů a vlády, o vlastních občanských právech apod. Tedy takové informace, které mají význam pro rozvoj demokracie a sociálních práv občanů i pro efektivnost státní správy. Současně mohou narůstat i tendence zneužívat informací ve prospěch vzájemně si konkurujících různých sociálních skupin. To může vést také k páchání trestné nebo jiné protispolečenské činnosti.
3. Významně se rozvíjí informační průmysl, který se stává více nadnárodním, globálním. Ten zahrnuje tři skupiny. Jedna se zabývá tvorbou informací, druhá zajišťuje jejich předávání a distribuci uživatelům a třetí pak zahrnuje výrobce hardwaru a softwaru pro zpracování informací.

Souhrnně lze charakterizovat informační společnost jako společnost, v níž jsou informace prostřednictvím informačních a komunikačních technologií využívány k ekonomickému, sociálnímu, kulturnímu i politickému rozvoji, tedy

k jejich řízení a ovlivňování. Samotné technologie ovšem nezmění každodenní život lidí, ale musí být doprovázeny strukturálními i institucionálními změnami v celé společenské sféře, včetně organizace státní správy kam patří i činnost policie. (<http://www.Ispo.cec.be>)

Každý, kdo se chce uplatnit v informační společnosti, bude nucen se vzdělávat celý život, nebude-li chtít zůstat pozadu a přijít o práci. „Celoživotní učení má člověku poskytovat možnost vzdělávat se v různých stádiích svého rozvoje, až do úrovně svých možností v souladu s vlastními zájmy, úkoly a potřebami.“ (Palán, 2002,s.29) Úkolem škol by mělo být to, že připraví člověka na tuto skutečnost, naučit ho dále se vzdělávat a učit se. Dalším požadavkem, který bývá často s možností uplatnění v moderním pracovním kolektivu zdůrazňován, je schopnost týmové práce.

#### **4.6 Souhrn a posouzení současného stavu v potřebách vzdělávání a řízení v Policii ČR**

V době neustálých změn je vzdělávání a výcvik nejmodernějším kapitálem a nejlepší investicí pro řízení lidských zdrojů ve všech oborech činnosti. Dnes už nikdo nepochybuje o tom, že učení se stává celoživotním procesem. V podmínkách mezinárodních korporací a internacionalizace zločinnosti je velmi důležité, aby policejní manažeři byli morálně a odborně připraveni na měnící se podmínky. Je třeba přejít od přežívající improvizace k profesionalitě a pružnosti. Sametová revoluce nám otevřela dveře světa, umožnila nástup demokracie a s ní spojená mnohá pozitiva pro společnost. S každou revolucí přicházejí i skutečnosti pro společnost nepřijatelné. Samozřejmě v souvislosti s tématem mé práce mám mimo jiné na mysli vzrůstající kriminální činnost, obohacenou o zkušenosti z vyspělých zemí. V posledních desetiletích se podstatně mění formy a projevy antisociálních jevů. Stále ovšem přetrvávají různé klasické zločiny jako jsou vraždy, loupeže,krádeže,sexuální trestní činy. Vedle klasických zločinů se stále častěji objevují nové, moderní , možná ještě nebezpečnější nepřijatelné jevy jako je organizovaná kriminalita, ekologická, hospodářská a finanční kriminalita, masivní korupce ve veřejném a hospodářském životě. Po kriminálních projevech politického, ideologického a náboženského extremismu, rasové a národnostní nesnášenlivosti, které doprovázely lidstvo po celé minulé století, byl svět na prahu 21.století, konfrontován s novými formami mezinárodního terorizmu nebývalých rozměrů.



Veřejnost v souvislosti s nepříznivou bezpečnostní situací hodnotí policii, která je podle mínění společnosti spoluodpovědná za tento stav. Hodnocení může být jak negativní, tak pozitivní. Policii je vyčítána neefektivnost, neschopnost reagovat na nové požadavky, nízká odbornost, konzervatismus, rigidita, těžkopádnost, zkorumpovanost a mnoho jiných nectností. Kritika policie je častým námětem politických a mediálních diskuzí. Pozitivním hodnocením je, že převážná část společnosti uznává, že policie je pro další život společnosti nezbytná, protože zachovává pořádek a řád, kvalifikovaně odvrací hrozby a nebezpečí.

Plnění úkolů policie do budoucna rozhodně nebude snazší než dříve vzhledem k složitosti všech stránek společenského života. Protože změny jsou stále rychlejší, musí policie na ně rychle reagovat a překonat svůj tradiční konzervatismus, jinak jí hrozí, že bude vystřídána jinými, možná horšími institucemi soukromého sektoru. Podstatnou změnou musí tedy projít jak metody a formy policejní práce, tak nevyhnutelná změna v řízení policie.

Tradiční policie byla vybudována jako centralistický a hierarchický systém. Tento styl má tu nevýhodu, že utlumuje individuální odpovědnost, potlačuje motivaci a samostatnost a vzdaluje policii občanům. „ Za centralizovanou je obvykle považována taková organizace, kde veškerá rozhodnutí vycházejí od nejvyššího stupně řízení...Centralizace znamená také soustředění informací, distribuci prostředků, centrální stanovení norem, /včetně odměn a trestů/ a centrální rozhodování...P.F. Drucker, je přesvědčen, že moderní organizace nemůže být budována na tradičních hierarchických a centralizačních principech.“ ( Doktorová, 1994, s.47/49)

V moderním pojetí řízení policie se zdůrazňují tyto prvky: partnerská spolupráce zvyšující vzájemnou důvěru, delegování odpovědnosti, komunikace a informovanost, posilování motivace. Moderní styl řízení zaručuje lepší pracovní výsledky, pozitivní psychologické účinky, lepší mezilidské vztahy uvnitř policie. Policejní práce je stresující a konfliktní, o to víc je důležité, aby vládla shoda mezi nadřízenými a podřízenými. Zde se nabízí otázka související s centralizací a decentralizací řízení u Policie ČR, zda je možné a nutné v Policii ČR měnit styl řízení. Tato palčivá a zásadní otázka nebyla do současné doby vyřešena a je předmětem politických a odborných diskuzí. Ani autorka této práce na tuto otázku nedává jednoznačnou odpověď, i když si myslí, že na určitém stupni řízení ke změně dojít musí.

Na významu nabývá i policejní etika. I když musíme brát v úvahu, že policista je také jenom chybný člověk, předpokládá se že, morálka státních zaměstnanců a policistů zvláště, musí být příkladná. /Etický kodex P ČR/ Společnost žádá po policistech, aby kontrolovali kriminalitu, nalézali viníky a zároveň jim ukládá pravidla, podle kterých mají tyto úkoly plnit. Na jednu stranu jsou policisté odměňováni za výkonnost při zjišťování viníků, ale pokud jejich horlivost překročí hranici stanovenou právem, jsou za stejnou snahu trestáni. Tyto konfliktní požadavky vzbuzují u některých policistů dojem, že soudy, státní zástupci, obhájci a ostatní lidé v justičním systému nepracují pro dobro celé společnosti.

Potřeba najít rovnováhu mezi ochranou společnosti a garantováním Listiny základních lidských práv a svobod je pro mnoho policistů velmi obtížným úsilím, které staví policisty do profesionálních a osobních pochyb. Policista ale zastupuje stát a právo, které představují spravedlnost, rovnost, čestnost, důstojnost, a proto je nutné, aby tyto hodnoty přijal za své. Úroveň morálky lze zlepšovat vzděláváním v policejních školách a kladným příkladem spolupracovníků a nadřízených. Na vzdělávání policistů se klade stále větší důraz. Policista 21.století musí být ze školy i z praxe vybaven velkým množstvím vědomostí, schopností a návyků. Hlavním cílem vzdělávacího systému Policie ČR by mělo být probudit u absolventů motivaci k celoživotnímu vzdělávání a naučit je metodám sebevzdělávání.

Vzdělaný policista musí být schopen flexibilně reagovat na proměnlivou společenskou realitu. Existuje ovšem řada ukazatelů, které způsobují odliv kvalitních policistů, a tím i snižování vzdělanostního potenciálu P ČR. Jako příklad lze uvést malou podporu policie a absence kladného hodnocení z vyšších míst, hysterie proti policii „na objednávku“ silně podporovaná médii, zveličování známých kriminálních kauz policistů, v nečestném zájmu určitých politických stran, čímž dochází k odcházení policistů tam, kde nejsou zesměšňováni a záporně medializováni.

## 5 ZÁVĚR

Přístup k vyšším úrovním vzdělávání se v pokročilých demokratických zemích objevuje již od ukončení druhé světové války. Objevuje se poznání, že vzdělání a kvalifikace je jediným zdrojem, který bude mít lidstvo v neomezeném množství, že lidský kapitál je nejcennějším bohatstvím společnosti a že investice do něj jsou patrně nejdůležitější. Cílem nové učící se společnosti je dosáhnout co nejvyšší úroveň vzdělání a odstranit neúspěch pro každého svého člena. Vzdělání se neomezuje pouze na vstupní období života, ale stává se z něj celoživotní proces a nezískává se jen formálně, prostřednictvím vzdělávacího systému, ale na základě veškeré získané zkušenosti. Objevuje se nový koncept, celoživotní učení pro všechny, jehož postupná realizace se dnes stává cílem úsilí jak mezinárodních vládních organizací (Evropské unie, Rady Evropy, OECD a UNESCO), tak všech vyspělých rozvojových zemí. Realizace konceptu celoživotního učení se soustřeďuje na několik hlavních cílů. Prvním cílem je vytvoření základny pro celoživotní učení, druhým úkolem je vytvoření promyšlených vazeb mezi učením a prací, dále jde o nové vymezení úlohy a odpovědnosti všech partnerů na místní, regionální či celostátní úrovni. Posledním úkolem je vytvářet stimuly pro investování do lidského kapitálu.

ČR, byť je malou zemí, vychází v oblasti policejního vzdělávání ze světových a evropských trendů, na základě kterých je postavena i reforma vzdělávání policistů. Porovnáme-li evropské trendy ve vzdělávání obecně, zásadním přelomem je lisabonská strategie, která jako první definuje nutnost vzdělávání postaveného na klíčových kompetencích, na vzdělávání učitelů, zvýšení atraktivnosti učení, podpoře mobility, důraz je položen na získávání kompetencí. Policie ČR již v této době dokončovala reformu vzdělávání založenou právě na klíčových kompetencích (profesních, sociálních, postojích atd.) vydefinovaných v profilu absolventa, tedy na základě přesné zakázky policejní služby. Kromě zásadních směrů vytyčených lisabonskou strategií se při tvorbě vzdělávací koncepce Policie ČR pochopitelně musely sledovat i trendy v ČR a velký důraz byl dán na trendy CEPOL. Evropská policejní akademie je prestižní platformou evropského policejního vzdělávání, jejím cílem je harmonizovat evropské výcvikové programy v souladu s nejnovějšími výcvikovými trendy. Vzdělávací programy pro vzdělávání policejního managementu jsou založeny na bázi kompetenčního přístupu, na základě přesného profilu absolventa zpracovaného specializovanou policejní službou.

Reforma vzdělávání v Policii ČR byla schválena top managementem MV, policií i vládou.

V řadě evropských zemích se vzdělávací systémy vyvíjely. Jednotlivé etapy takového vývoje však nejsou shodné. Jejich odlišnost je dána kulturním, regionálním, mentálním charakterem určité země. Vstup naší republiky do EU urychlil požadovanou mezinárodní integritu vzdělávacích systémů, zároveň s sebou ale přinesl nové nároky na službu u policie. Ukázala se potřeba nadále zkvalitňovat formy a obsah policejního vzdělávání na základě tvorby modulárního uspořádání vzdělávání, nutnost stále více přibližovat teoretickou výuku praxi. Nové typy kriminality s sebou přinášejí i nutnost výchovy vlastních specialistů a odborníků. S tímto požadavkem souvisí nutnost policejní spolupráce s civilním resortem.

V České republice samozřejmě existují slabiny, které negativně ovlivňují ekonomickou prosperitu naší země, včetně sociální soudržnosti a kvality života obyvatel. Základním cílem ve sféře vzdělávacího systému je skutečná realizace konceptu celoživotního učení. Společnost, ve které mají lidé možnost se učit, chtějí se učit a hlavně umějí se učit. K tomu je potřeba vytvořit takovou formu vzdělávání, aby dospělí jedinci mohli kombinovat vzdělávání se zaměstnáním a ostatními aktivitami. Rozšířit přístup k celoživotnímu vzdělávání pomocí poskytnutí dostatečných informací a poradenství. Zajistit, aby byla vzhledem k výzvám, které nás čekají ve společnosti znalostí, zajištěna možnost dále se vzdělávat opravdu každému. Podporovat rozmanité a flexibilní vzdělávací postupy. Podporovat sdružování a vzájemnou spolupráci vzdělávacích a školících institucí na různých úrovních. (Lisabonská strategie)

- zvýšit počet studentů středních škol ve všeobecně vzdělávacích programech, které v nich vypěstují širší dovednosti uplatnitelné v praktickém životě a které budou motivací k dalšímu učení
- nabízet více vzdělávacích příležitostí po skončení sekundárního vzdělání
- zvýšit veřejné výdaje na vzdělání na úroveň vyspělých zemí
- podstatně zefektivnit chod vzdělávacího systému
- podporovat školy diferencovaně podle jejich kvality
- restrukturalizovat přípravu pedagogických pracovníků
- zajištění rovných vzdělávacích příležitostí

System vzdělávání v současnosti může navázat na již tradiční strukturu policejního školství, kterého slabou stránkou je, systém vzdělávání zaměřený na

získávání znalostí, ne však na vytváření postojů. Současný stav vzdělávání a rozvoje policejních manažerů nemá systematický charakter, není centrálně organizován. Tyto nedostatky se dají vcelku snadno odstranit, například na základě využití zahraničních zkušeností. Nezbytným základem systému vzdělávání policistů v EU je velmi těsné propojení vzdělávací a personální politiky. Základním předpokladem je existence kariérního řádu, který člení policisty do několika kariérních skupin. Pro každou kariérní skupinu je stanoveno povinné vzdělání.

ČR ve srovnání se systémy v EU musí odstranit tyto hlavní problémy:

- absenci nově pojaté právní úpravy zákona o služebním poměru příslušníků v bezpečnostních sborech
- absenci kariérního řádu v Policii ČR
- systém vzdělávání, který není systémem uceleným, zaručujícím celoživotní vzdělávání policistů. Není zaručena kontinuita celého procesu vzdělávání policistů během výkonu služby
- nedostatečný motivační systém, vycházející ze vzájemné vazby mezi hodnocením, péčí o personální růst a odměňováním.

Záměrem mé bakalářské práce bylo nejenom přiblížit systém policejního vzdělávání s inovačními prvky, které se odvíjejí od nových požadavků na profesní vzdělávání policejního managementu po vstupu ČR do EU, (integrace, spolupráce v policejním vzdělávání, větší otevřenost při výměně zkušeností, sjednocování právních norem), ale i zviditelnit náročnost policejní práce vzhledem k proměně společenského prostředí. Upozornit na potřebu vzdělávání, motivace a dostatečného ocenění dosaženého vzdělání. Zde se jeví podstatné to, aby v nejkratší době nabyt účinnosti zákon o služebním poměru příslušníků Policie ČR a kariérní řád, který tento zákon obsahuje. Pomohlo by to změnit určité nežádoucí skutečnosti. Lidé, kteří nesplňují požadované vzdělání potřebné k výkonu své práce a ani nemají potřebu se v této oblasti angažovat, protože je nad nimi držena „ochranná ruka“ z důvodu mnoha odpracovaných let, dokáží nadělat víc škody než užitku. Na druhou stranu ale bude muset opustit řady policie mnoho prvotřídních specialistů bez odpovídajícího vzdělání. Ten kdo rozvíjí svůj zaměstnanecký potenciál se v budoucnosti nemusí obávat o svoji existenci.

## 6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ:

DOKTOROVÁ, B. : Vybrané kapitoly z teorie organizace : skripta pro posluchače Filozofické fakulty UK. Praha : Karolinum, 1994.  
ISBN 80- 7066- 616

DRUCKER, P.F. : Tasks, Responsibilities, Practices. Harper and Row, New York 1973. ISBN 80- 85943- 19- 0

KOVAŘÍK, Z. : Vzdělávání policistů v zahraničí. Praha : Policejní akademie, 2003. ISBN 80- 7251- 132-7

MULLINS, L. J. : Management and organisational behavior. London : Pitman, 1991. ISBN 0- 273- 03759- 5

MUŽÍK, J. : Management ve vzdělávání dospělých. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80- 86432- 00-9

PALÁN, Z. : Výkladový slovník. Lidské zdroje. Praha : Academia, 2002.  
ISBN 20- 200- 0950- 7

PALÁN, Z.- RÝZNAR, L. : Vzdělávání dospělých a Evropa. Hradec Králové : Gaudeamus, 2000. ISBN 80- 7041- 879- 6

PROTIVINSKÝ, M. : Vývoj policejního vzdělávání i praxe. Kriminalistika, 4/2003. ISSN 1210-9150

PROVAZNÍK, V. a kol. : Psychologie pro ekonomy. Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7

SEMRÁD, J. a spol. : Úvod do studia na policejní akademii ČR. Praha : PA ČR, 1999. ISBN 80- 7251- 06- 1

VODÁČEK, L.- VODÁČKOVÁ, O. : Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Praha : Press, 2001. ISBN 80- 7261- 041- 47.

## 7 BIBLIOGRAFIE :

ARMSTRONG, M. : Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80- 247- 0469- 2

BALCAR, K. : Výběr policejního managementu. Psychologie dnes. Praha : Portál, 2002, roč.8, č.6, s.14-15

BENEŠ, M. a kol. : Idea vzdělávání v současné společnosti. Praha : Eurolex Bohemia, 2002. ISBN 80- 86432- 408

BĚLOHLÁVEK, F. : Organizační chování. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80- 85839- 09- 1

CROSBY, P.B. : Philip Crosby's reflectional on quality: 295 inspirations from the world's foremost quality guru. Neww York : Me Graw-Hill, (Me Graw-Hill books. Management) 1996. ISBN 0- 07- 014525- 3

DRUCKER, P.F. : Management budoucnosti začíná dnes. Praha : Management Press, 1992. ISBN 80- 85603- 00-4

DRUCKER, P.F. : Postkapitalistická společnost. Praha : Management Press, 1993. ISBN 80- 85603- 31- 4

DRUCKER, P.F. : The Effective Executive. Londýn 1967. Výkonný vedoucí – přeložil Jiří Fischer, Praha, Institut řízení,1970 (brož)

Etický kodex. [http:// www.be.stc/et kodex/](http://www.be.stc/et_kodex/) Intranetové stránky Policie ČR:

Informační servis prevence kriminalistiky. Dostupné na : <http://www.mvcr.cz/>

Informační společnost. Dostupné na: <http://www.Ispo.cec.be/>

Information Society Project Office. <http://www.Ispo.cece.be>

KAMP, Di. : Manažer 21. století. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247- 0005- 0

Katalog programu celoživotního vzdělávání v akademickém roce 2004/2005, Praha: 2004 , PA ČR.

KOLEKTIV AUTORŮ : Vysokoškolské vzdělávání pro 21. století. Sborník z mezinárodní konference. Praha : Policejní akademie, 1999. ISBN 80- 7251-022- 3

Koncepce celoživotního povinného vzdělávání příslušníků a zaměstnanců P ČR a resortu vnitra. Praha : 2001

KOUBEK, J. : Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80- 85943- 01- 8

MUSIL, J. : Policejní školství ve Spolkové republice Německo. Kriminalistická společnost. Praha : Leringo, 1991, roč.2, č.2, s.3-4. ISSN 1210- 5910

MUSIL, J.: Policie na prahu nového tisíciletí. Kriminalistika. Praha : MV, odbor prevence kriminalistiky, 2003, roč.36, č.2, s.81-87. ISSN 1210- 9150

NAKONEČNÝ, M. : Sociální psychologie. Praha : Academia, 1999. ISBN 80-200- 0690- 7

Odbor vzdělávání a správy policejního. Prezentace OVSPŠ. Interní materiál Policie ČR

Profil absolventa – interní materiál Policie ČR

Pokyn ředitele odboru vzdělávání a správy policejního školství MV ČR 2/2001

PROKOPENKO, J., KUBR, M. aj. : Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha : Grada Publishing, 1996 ISBN 80- 71969- 250- 6

PROVAZNÍK, V. a kol. : Psychologie pro ekonomy. Praha : Grada, 2002. ISBN 80- 247- 0470-6



SEMRÁD, J. a spol. : Kapitoly z profesní pedagogiky. Praha : Policejní akademie, 1997 ISBN 80- 85981- 72- 6

Správní předpis Saského státního ministerstva vnitra pro další vzdělávání, ze dne 23.4.1999

TOMEK,P. : Služební poměr s komentářem. Ostrava : Anag, 2004. ISBN 80-7263- 068- 7

URBAN, J. : Trendy řízení lidských zdrojů v zemích Evropské unie. Personál, časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 1/2004. Trutnov : Pratr, a.s., 2004 ISSN 1213- 8878

VÁŇOVÁ, M. : Vzdělávací systém ve vyspělých evropských zemích. Praha : Karolinum, 1994. ISBN 80- 7066- 848- 2

Základní informace k Ministerstvu vnitra dostupné na <[http:// www.polac.cz/](http://www.polac.cz/)>

Zákon o Policii ČR 283/1991 Sb.

Výroční zpráva Policejní akademie ČR za rok 2001

## 8 PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A : Návrh struktury modulů vzdělávání policejního managementu

PŘÍLOHA B : Témata pro vzdělávání středního managementu. Vzor - 1.základní modul - typ A

PŘÍLOHA C : Témata pro vzdělávání středního managementu. Vzor – 2. základní modul – typ B

PŘÍLOHA D : Kurz pro nižší policejní manažery.

Vzor 1 – Přípravná etapa

Vzor 2 – 1. týden soustředění

Vzor 3 – 2. týden soustředění

Vzor 4 – 3. týden soustředění

PŘÍLOHA E : Schéma policejních kariér a vzdělávání v SRN.

PŘÍLOHA F : Informace o vzdělávacích aktivitách středisek.

## **PŘÍLOHA A**

### **Návrh struktury modulů vzdělávání policejního managementu**

#### **I. Vedení spolupracovníků**

1. Teoretické základy managementu
  - Time management (plánování času, organizování, vedení lidí, řízení lidských zdrojů, kontrola, analýza a syntéza, rozhodování, implementace).
  - Manažerské funkce (plánování, organizování, vedení lidí, řízení lidských zdrojů, kontrola a syntéza, rozhodování, implementace).
2. Informační systémy v policejním managementu (evidence a policejní statistiky, možnosti searchingu v těchto IS apod.).
3. Plánování policejní činnosti (metodika zpracování plánovacích dokumentů, techniky, formy a metody plánování v Policii).
4. Motivace a komunikace (motivační strategie, zásady komunikace, presentace, řešení konfliktů apod.).
5. Management kontroly v policejní činnosti (vnitřní a vnější kontrola, struktura kontrolních činností, fáze kontroly, hodnotící kritéria, záznamové prostředky kontroly apod.).

#### **II. Organizace**

1. Organizace v policejní činnosti (zásady, týmová spolupráce, strategický management, organizační projektování, etika a zodpovědnost policejních manažerů).

2. Techniky řešení problémů (management týmu a zvláštních skupin, užití analýzy a syntézy při řešení problémů).
3. Change management.
4. Krizový, rizikový management v policii, koordinace a spolupráce s ostatními složkami.
5. Rozhodování v organizaci (techniky individuálního a skupinového rozhodování, metody rozhodování, administrativní modely rozhodování).

### **III. Řízení lidských zdrojů (personalistika)**

1. Profil a osobnost manažera (kompetence policejního manažera ke spolupracovníkům).
2. Formování lidských zdrojů v policejní organizaci (fáze a metody personální činnosti, personální strategie, rozvoj osobnosti).
3. Hodnocení policistů a spolupracovníků (zjišťování úrovně pracovního výkonu, vzdělávání, odměňování, plánování kariéry, komunikace).

### **IV. Řízení finančních prostředků a nákladů**

1. Efektivní nasazování přidělených sil a prostředků (hospodárnost, teorie utility, management administrativy, apod.).
2. Metody zvyšování efektivity vynakládání přidělených prostředků, podnikatelská činnost, sponzoři apod.).

### **V. Internacionalizace policejní činnosti**

1. Postup při řešení přeshraniční kriminality (součinnost a spolupráce, právní aspekty, informační a jazyková stránka spolupráce apod.).

2. Funkce a kompetence orgánů a policejních institucí Evropské unie.
3. Vliv evropského práva na národní právo.
4. Možnosti ovlivňování při vzniku evropského práva.

## **PŘÍLOHA B**

### **Témata pro vzdělávání středního managementu**

#### **Vzor 1 -základní modul – typ A**

##### 1.téma

- Základní mezinárodní dokumenty z oblasti lidských práv. Dokumenty OSN a Rady Evropy a dalších organizací (Mezinárodní organizace práce apod.), Charta Základních práv Evropské unie
- ochrana lidských práv v českém právním řádu
- monitoring dodržování lidských práv – mezinárodní i národní
- Evropský soud pro lidská práva Rady Evropy ve Štrasburku

##### 2.téma

- ochrana občanských a politických práv se zvláštním ohledem na činnost Ministerstva vnitra
- právo sdružovací a shromažďovací
- právo volební
- ochrana občanských práv v činnosti orgánů oprávněných v zákonem vymezených případech zasahovat do lidských práv a svobod občanů
- práva uvězněných osob, právo na spravedlivý proces

##### 3.téma

- ochrana práv žen a zajištění rovnosti mužů a žen
- ženy jako oběti a pachatelé trestných činů, obchod se ženami, prostituce

- domácí násilí
- zákaz diskriminace v povolání
- opatření Evropské unie k posílení rovnosti mužů a žen

#### 4.téma

- ochrana práv dětí (Úmluva o právech dítěte)
- děti jako oběti a pachatelé trestné činnosti, zvláštní ochrana dětí v trestním řízení
- ochrana dětí před sexuálním zneužíváním, dětská pornografie, prostituce, obchod s dětmi

#### 5.téma

- ochrana práv příslušníků národních a etnických menšin, ochrana před rasismem a rasovou diskriminací
- ochrana před rasovou nenávistí a rasově motivovaným násilím
- extremismus
- ochrana před rasovou diskriminací v činnosti veřejné správy

#### 6.téma

- ochrana práv uprchlíků, azylantů a migrantů (Úmluva o uprchlících)

#### 7.téma

- úloha nevládních organizací při monitoringu případů porušování lidských práv
- diskuze se zástupci těchto organizací

#### 8.téma

- aktuální problematika lidských práv z hlediska resortu
- problematika zákazu diskriminace v povolání z důvodu rasy, pohlaví, náboženství apod.
- problematika ochrany znevýhodněných skupin

Časová dotace: 2 pracovní dny

## **PŘÍLOHA C**

### **Témata pro vzdělávání středního managementu**

#### **Vzor 2 – základní modul – typ B**

- Aktuální problematika lidských práv z hlediska resortu
- Problematika zákazu diskriminace v povolání z důvodu rasy, pohlaví, náboženství apod.
- Problematika ochrany znevýhodněných (stigmatizovaných) skupin

Časová dotace: ½ pracovního dne (4 x 45 minut)

## Kurz pro nižší policejní manažery

1 měsíc	14 dní	2 měsíce	1 rok	měsíc po skončení kurzu
				Vyhodnocení
			Kurzy Výcviku PM	dotazníky e-maily
	Plánování výuky	Příprava a výběr uchazečů	1. týden	
	Materiální zajištění		2. týden	
Přípravná fáze Žádosti uchazečů			3. týden	



**Kurz pro nižší policejní manažery - 1 soustředění**

Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
10.00 - 12.00 hod	08.30 - 13.00 hod	08.30 - 13.00 hod	08.30 - 13.00 hod	07.30 - 12.00 hod
Zahájení vedoucí kurzu - organizace	Volitelný modul	Modul 1b Tvořivost manažera	Modul 3 a Strategický management	Modul 4 a Výkonnost organizace
		povinný	povinný	povinný
12.00 - 13.00 hod pauza	13.00 - 14.00 hod pauza	13.00 - 14.00 hod pauza	13.00 - 14.00 hod pauza	12.00 - 12.30 hod pauza
13.00 - 16.15 hod	14.00 - 16.45 hod	14.00 - 16.45 hod	14.00 - 16.45 hod	12.30 - 14.30 hod
Modul 1a Filosofické aspekty managementu	Volitelný modul	Modul 2 a Osobnost manažera Sebepoznání manažera	Modul 3 b Time management	Hodnocení týdne
povinný			povinný	
	18.15 - 19.15 hod pauza 19.15 - X hod Výměna zkušeností z manažerské praxe	18.15 - 19.15 hod pauza 19.15 - X hod Sociální kompetence Vztahy k okolí		

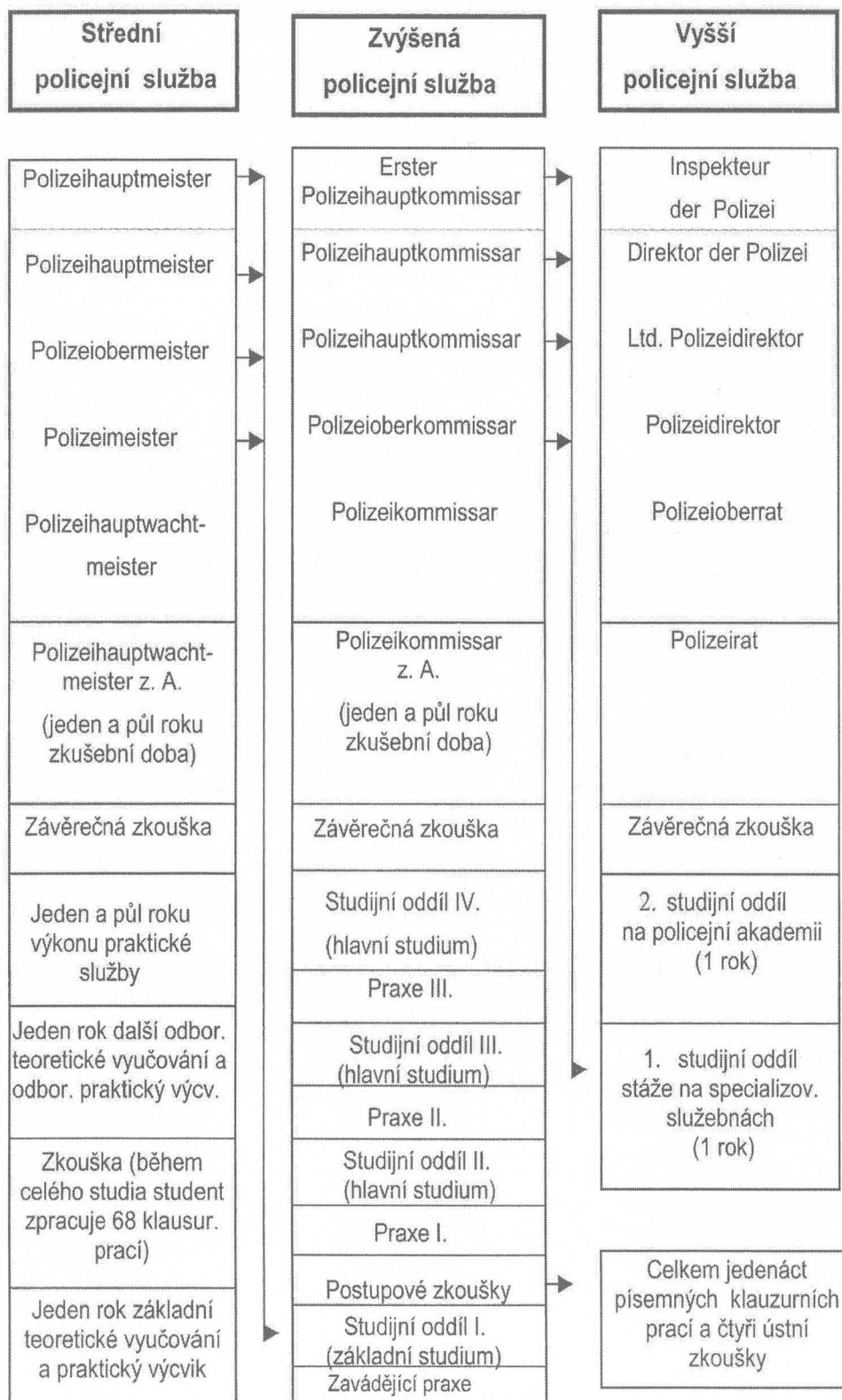
### Kurz pro nižší policejní manažery - 1 soustředění

Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
10.00 - 12.00 hod	08.30 - 13.00 hod	08.30 - 13.00 hod	08.30 - 13.00 hod	07.30 - 12.00 hod
Zahájení vedoucí kurzu - organizace	Volitelný modul	Modul 1b Tvořivost manažera	Modul 3 a Strategický management	Modul 4 a Výkonnost organizace
		povinný	povinný	povinný
12.00 - 13.00 hod pauza	13.00 - 14.00 hod pauza	13.00 - 14.00 hod pauza	13.00 - 14.00 hod pauza	12.00 - 12.30 hod pauza
13.00 - 16.15 hod	14.00 - 16.45 hod	14.00 - 16.45 hod	14.00 - 16.45 hod	12.30 - 14.30 hod
Modul 1a Filosofické aspekty managementu	Volitelný modul	Modul 2 a Osobnost manažera Sebepoznání manažera	Modul 3 b Time management	Hodnocení týdne
povinný			povinný	
	18.15 - 19.15 hod pauza 19.15 - X hod Výměna zkušeností z manažerské praxe	18.15 - 19.15 hod pauza 19.15 - X hod Sociální kompetence Vztahy k okolí		

**Kurz pro nižší policejní manažery - 3 soustředění**

<b>Pondělí</b>	<b>Úterý</b>	<b>Středa</b>	<b>Středa</b>	<b>Pátek</b>
<b>08.30 - 13.00 hod</b>	<b>08.30 - 13.00 hod</b>	<b>08.30 - 13.00 hod</b>	<b>08.30 - 13.00 hod</b>	<b>07.30 - 12.00 hod</b>
Modul 6 c Efektivní komunikace	volitelný modul	Modul 8 a Veřejná prezentace	Modul 9 Europeizace	
Povinný modul		Povinný modul	Povinný modul	
13.00 - 14.00 hod pauza	13.00 - 14.00 hod pauza	13.00 - 14.00 hod pauza	13.00 - 14.00 hod pauza	12.00 - 12.30 hod pauza
<b>14.00 - 16.45 hod</b>	<b>14.00 - 16.45 hod</b>	<b>14.00 - 16.45 hod</b>	<b>14.00 - 16.45 hod</b>	<b>12.30 - 14.30 hod</b>
Modul 7 a Řešení konfliktů a vyjednávání	volitelný modul Exkurze do nepolicejní organizace	Modul 8 b Práce s medii	Modul 9 Intenacionalizace policejní činnosti	Hodnocení týdne
Povinný modul		Povinný modul	Povinný modul	
	18.15 - 19.15 hod pauza <b>19.15 - X hod</b> Projektové řízení a řízení operací	18.00 - 18.15 hod pauza <b>18.15 - X hod</b> Beseda k prezentaci	18.15 - 19.15 hod pauza <b>19.15 - X hod</b>	

## Schéma policejních kariér a vzdělávání policistů v SRN



INFORMACE O VZDĚLÁVACÍCH AKTIVITÁCH STŘEDISEK

Typ vzdělávací akce	Rok	Počty policistů, zaměstnanců policie a policistů obecní policie zařazených ke studiu								
		Praha	Veltrusy (Vinoř)	Teplice	Domažlice	Lišov	Hradec Králové	Frýdek- Místek	Brno	Holešov
Odborná praxe	1995	540	145	348	323	204	535	250	214	0
	2001	420	245	255	188	123	124	170	192	0
	2002	252	240	123	190	88	106	135	148	419
	2003	313	174	252	208	104	152	187	195	302
	2004	356	198	173	145	135	126	149	159	298
Zdokonalovací kurzy (SPP, SDP)	1995	1600	0	0	751	0	0	876	0	0
	2001	1500	896	1040	963	750	369	598	880	0
	2002	1500	536	1040	1037	673	195	580	800	0
	2003	1940	880	420	479	724	149	584	840	373
	2004	720	800	160	200	648	44	450	752	924
Nově přijatí policisté - kurz před přidělením zbraně	1995	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2001	0	80	213	182	140	0	259	231	0
	2002	11	60	326	314	178	18	221	398	2
	2003	300	0	297	235	234	12	197	366	0
	2004	540	0	99	197	171	82	264	187	0
Ostatní kurzy	1995	0	60	0	0	0	0	0	0	0
	2001	0	280	136	63	12	235	0	287	0
	2002	0	140	96	413	0	447	0	234	0
	2003	0	0	489	586	0	710	220	198	0
	2004	0	60	598	1354	4007	383	1187	221	316
Celkem:	1995	2140	205	348	1074	204	535	1126	214	0
	2001	1920	1501	1644	1396	1025	728	1027	1590	0
	2002	1763	976	1585	1954	939	766	936	1580	421
	2003	2553	1054	1458	1508	1062	1023	1188	1599	675
	2004	1616	1058	1030	1896	4961	635	2050	1319	1538









