

HODNOCENÍ NA ZÁKLADNÍCH ÚTVARECH

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

pro odbor bezpečnostní politiky MV ČR

Praha, květen 2008



Společně k bezpečí o.s.
Mgr. Michaela Veselá
Mgr. Kateřina Pospíšilová

Motto:

„Velet - to znamená míti svou jednotku rád, své chlapce milovat, chránit, o ně se starat, v boji však plnit úkoly do poslední písmenky, nehledě na ztráty.“

pplk. Antonín Sochor

Úvod

Text se zabývá hodnocením pracovníků a hodnocením pracovního chování pořádkové policie. Ukazuje možnosti hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a potenciálu pracovníků. V rámci hodnocení pracovního výkonu se text zaměřuje na hodnocení výsledků práce a hodnocení pracovního a sociálního chování pracovníků. Není zaměřen na hodnocení práce, ani na hodnocení nadřízených, nicméně oblasti hodnocení nadřízených se okrajově dotýká.

Východiskem pro zpracování textu byly informace získané během strukturovaných rozhovorů s dvěma vedoucími obvodních oddělení PČR (viz příloha č. 1) a nestrukturovanými rozhovory s dalšími 226 policisty, z čehož bylo 165 příslušníků pořádkové policie a 61 policistů z preventivně-informačních skupin, služby kriminální policie a vyšetřování a policejních manažerů z různých úrovní řízení.

Zpracovatel současně provedl šetření s 25 zástupci veřejnosti (příloha č. 2). Cílem tohoto šetření bylo načrtnout v hrubých rysech (jak to možností zpracovatelů, vzhledem k zadání, dovolily) představu veřejnosti o tom, co je na práci policie pro tzv. vnějšího zákazníka důležité a co na ní skutečně hodnotí. Pokud by totiž policie chtěla v budoucnu přijmout hodnocení „vnějším zákazníkem“ jako jeden z hodnotících nástrojů (jak je to běžné v řadě jiných zemí), může si na základě tohoto (mini)šetření udělat základní představu o tom, jak by užití takového nástroje vypadalo.

I. VZTAH MEZI CÍLI A HODNOCENÍM

Hodnocení je součástí poznávané skutečnosti. Posuzujeme jím závažnost předmětu, jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti. Současně zjišťujeme, jestli posuzovaná skutečnost je, nebo není v souladu s předem vytýčeným cílem¹.

Cíle a úkoly organizace

Hodnocení pracovníků a hodnocení pracovního chování se odvíjí od cílů organizace a úkolů, které jsou na základě těchto cílů jednotlivým útvarům stanoveny. Cíle policejní práce stanoví Etický kodex Policie ČR², úkoly policie stanoví zákon o Policii ČR³. V současné době jsou cíle policejní práce pravděpodobně stanoveny také heslem (mottem?) provázejícím reformu policie, které bylo představeno v souvislosti s náborovou kampaní: POMÁHAT A CHRÁNIT.

Cíle P ČR stanovené **Etickým kodexem**:

- 1) Chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti;
- 2) Prosazovat zákonnost;
- 3) Chránit práva a svobody osob;
- 4) Preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji;
- 5) Usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti.

Cíle (alespoň to tak zvenku vypadá, že jsou to cíle) P ČR stanovené reformou:
POMÁHAT A CHRÁNIT

Úkoly P ČR stanovené **zákonem o Policii ČR**:

- a) chrání bezpečnost osob a majetku;
- b) spolupůsobí při zajišťování veřejného pořádku, a byl-li porušen, činí opatření k jeho obnovení;
- c) vede boj proti terorismu;
- d) odhaluje trestné činy a zjišťuje jejich pachatele;
- e) koná vyšetřování o trestných činech;
- f) zajišťuje ochranu státních hranic ve vymezeném rozsahu;
- g) zajišťuje ochranu ústavních činitelů České republiky a bezpečnost chráněných osob, kterým je při jejich pobytu na území České republiky poskytována osobní ochrana podle mezinárodních dohod;
- h) zajišťuje ochranu zastupitelských úřadů, ochranu sídelních objektů Parlamentu, pokud zákon nestanoví jinak, prezidenta republiky, Ústavního soudu, ministerstva zahraničních věcí, ministerstva vnitra a dalších objektů zvláštního významu pro vnitřní pořádek a bezpečnost, které určí vláda na návrh ministra vnitra; rovněž zajišťuje ochranu objektů, pro které taková ochrana vyplývá z mezinárodní dohody, kterou je Česká republika vázána;
- i) dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu a spolupůsobí při jeho řízení;
- j) odhaluje přestupky;
- k) projednává přestupky, pokud tak stanoví zvláštní zákon;

¹ Mayerová, Růžička s.83

² Rozkaz policejního prezidenta č. 1/2005, kterým se vydává „Etický kodex Policie České republiky“

³ §2 zákona č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů

- l) vede evidence a statistiky potřebné pro plnění svých úkolů;
 - m) vyhledává celostátní pátrání; přitom je oprávněna zveřejňovat údaje nezbytné k identifikaci hledaných osob;
 - n) na základě vyznění orgány Vězeňské služby České republiky provádí úkony související s bezprostředním pronásledováním osob, které uprchly z výkonu vazby nebo z výkonu trestu odnětí svobody;
 - o) zadržuje svěřence s nařízenou ústavní nebo uloženou ochrannou výchovou, kteří jsou na útěku, a spolupůsobí při jejich vyhledávání;
 - p) zajišťuje pohotovostní ochranu jaderných zařízení, která určí vláda České republiky, a podílí se na fyzické ochraně jaderného materiálu při jeho přepravě podle zvláštního zákona,
 - q) kontroluje doklady o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla podle zvláštního právního předpisu.
- (2) Policie plní též úkoly státní správy, pokud tak stanoví zvláštní zákon.
- (3) Policie plní rovněž úkoly při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku, které jí ukládají příslušné orgány obcí za podmínek stanovených zvláštními předpisy.
- (4) Úkol odhalovat trestné činy páchané policisty a zjišťovat jejich pachatele plní útvar ministerstva pro inspekční činnost, přímo řízený ministrem vnitra.

Rizika: Kromě Etického kodexu nejsou cíle policie v žádném dokumentu jasně stanoveny, což přináší v praxi poměrně zásadní problém. Ten se jasně ukázal během našich rozhovorů s policisty, kdy každý, který byl v rámci sběru informací osloven, na otázku: jaké jsou cíle policie a jaké jsou vaše osobní cíle jako policisty, odpověděl jinak! Na otázku, kde se s cíli policie může seznámit každý občan, kde tedy zjistí, jaké přesně cíle policie má, se odpovědi také různily (např. na internetu, v nějakém zákoně apod.), nicméně odpověď, že v Etickém kodexu, nepadla ani jednou. Znalost Etického kodexu mezi oslovenými policisty nebyla dokonce ani velmi slabá, byla víceméně žádná. Vědí, že něco takového existuje, ale nevnímají ho jako něco, čemu je třeba věnovat pozornost. Policista, který nezná cíle organizace, je může těžko naplňovat, a proto bude pravděpodobně plnit zejména takové úkoly, které jsou hodnoceny, tj. ze kterých má osobně nějaký profit. Díky masivní náborové kampani, ve které je používáno motto POMÁHAT A CHRÁNIT je pravděpodobné, že policisté toto motto začnou chápat jako cíle policejní práce. Je ovšem současně pravděpodobné, že bude ještě nějaký čas trvat, než tyto cíle přijmou ve většině jednoznačně za své. Rozdíl mezi cíli a úkoly není policistům rovněž příliš zřejmý, obě kategorie víceméně splývají.

Úkoly pořádkové policie

Pořádková policie své úkoly definuje⁴ jako činnost směřující k předcházení protiprávnímu jednání a odstraňování jeho příčin, výkon hlídkové a obchůzkové služby, příjem oznámení, odhalování a objasňování trestných činů a přestupků. Předpokladem pro úspěšné vykonávání této činnosti je místní a osobní znalost a spolupráce se státními a obecními orgány a s veřejností

Doporučení:

- 1) Stanovit jasný vztah mezi cíli a úkoly policie prostřednictvím jednoduchých hesel, která jsou snadno zapamatovatelná a se kterými se budou policisté rychle identifikovat. Vycházet ze známého a srozumitelného.

⁴ ZP PP č. 110 ze dne 4.července 2007, kterým se upravuje činnost obvodních (místních) oddělení a oddělení železniční policie Policie České republiky okresního (obvodního, městského) ředitelství

- 2) Hodnocení jakýchkoliv úkolů poměřovat výhradě cíli, tj. nakolik daný úkol přispěl k realizaci některého z cílů.

Model:

Cíle (vize) police:

1. CHRÁNIT A POMÁHAT (ve vztahu k celé veřejnosti)

Cíle (poslání) policie:

2. PŘEDCHÁZET – VYHLEDÁVAT – OBJASŇOVAT (ve vztahu ke skutkům – obětem – pachatelům)

Policie občany chrání a pomáhá jim tím, že předchází protiprávnímu jednání. Takové jednání, kterému se předejít nepodařilo, vyhledává a vyhledané objasňuje. K tomu, aby cílů dosahovala lépe a efektivněji, se neobejde bez součinnosti s veřejností, protože cílů dosahuje právě kvůli veřejnosti, ne kvůli sobě samé. Všechny prostředky, které k dosahování cílů používá, poměřuje právě těmito cíli, aby se vyvarovala samoúčelnosti.

Veškeré hodnocení pracovního výkonu, manažerů i organizace se proto k uvedeným cílům vztahuje a na základě těchto cílů jsou upravena kritéria hodnocení.

Jakýkoliv konkrétní úkol a jeho plnění poměřovat cílem /vizí/:

- Nakolik a jestli vůbec plnění daného úkolu a pracovní výkon konkrétního policisty někoho nebo něco chránil nebo nakolik a jestli vůbec někomu nebo něčemu pomohl.

Jakýkoliv pracovní výkon poměřovat cílem/posláním/:

- Nakolik a jestli vůbec toto konání (tj. pracovní výkon konkrétního policisty) předešlo:
 - a) nějakému protiprávnímu jednání – skutku nebo jeho recidivě
 - b) tomu, aby se někdo stal obětí protiprávního jednání
 - c) tomu, aby se někdo stal pachatelem protiprávního jednání
- Nakolik a jestli vůbec pracovní výkon konkrétního policisty přispěl k tomu, že došlo k oznámení nebo vyhledání:
 - a) skutku, který se stal
 - b) oběti, která přišla k újmě
 - c) pachatele
- Nakolik a jestli vůbec pracovní výkon konkrétního policisty přispěl k tomu, že došlo k objasnění konkrétního protiprávního jednání.

U každého pracovního úkonu jasně stanovit, který z cílů sleduje a který úkol plní = čím bude výkon poměřován. Pro hodnotitele i hodnoceného je následně poměrně jednoduché stanovit příslušná kritéria hodnocení. Pro manažera je za těchto podmínek i snazší přizpůsobit konkrétní úkol konkrétnímu policistovi, a ne opačně.

Jestliže některé úkoly, které policie má stanovené zákonem, znemožňují nebo významně komplikují dosahování cílů, mělo by dojít k jejich úpravě nebo zrušení, neboť úkol má být cíli vždy podřízen.

II. HODNOCENÍ JAKO NÁSTROJ DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ

Strategickým cílem hodnocení je navodit pozitivní změny v motivaci pracovníků ve smyslu jejich vyššího ztotožnění se zájmy a cíli podniku. Realizace tohoto cíle hodnocení přináší vyšší loajalitu pracovníků, vyšší výkon s konečným vyústěním ve vyšší produktivitu práce.⁵

Hodnocení pracovníků

Pracovní hodnocení zaměstnanců se dotýká každého z nich a každý z nich je na ně velmi citlivý. Současně je hodnocení jedním z neúčinnějších prostředků vedoucích k dosažení cílů. Každý pracovník, byť by nebyl ztotožněn s cíli organizace, se velmi rychle zorientuje v tom, jak a na základě čeho je hodnocen. Včetně toho, že velmi rychle rozpozná, za co je SKUTEČNĚ - ne pouze deklarativně - hodnocen. Zejména tehdy, je-li hodnocení úzce propojeno s odměňováním.

Je-li hodnocení nastaveno tak, že pracovní výkon je vždy hodnocen podle toho, jestli a do jaké míry koresponduje s cíli a úkoly (vizí a posláním) organizace, pak jich bude policista dosahovat i za těch podmínek, že s nimi není deklarativně ztotožněn, nebo je dokonce nezná. Je to nouzové řešení, protože by s nimi ztotožněn být měl a znát by je také měl, v každém případě je to ale řešení nejrychlejší. Ztotožnění s cíli je úkolem základní odborné přípravy a prvního půl roku v aktivní službě. Jestliže se to nepodaří, anebo je policista hned na počátku policejní kariéry konfrontován s příliš silným negativním vzorem ze strany některého z kolegů, je hodnocení nejlepším prostředkem, jak ztotožnění dosáhnout jako vedlejšího produktu. Policista bude vždy dělat to, za co je hodnocen a bude se chovat podle toho, co je na jeho chování hodnoceno kladně. Bude cílů dosahovat pouze tehdy, ale současně i právě tehdy, když bude jejich dosahování hodnoceno.

Riziko: Velkým rizikem se ukazuje záměna prostředků za cíle. Prostředek, který byl původně určen k tomu, aby se jeho prostřednictvím snáz dosahovalo cíle, se postupně sám stane cílem a současně předmětem hodnocení. V důsledku toho se stane samoúčelným, přesto hodnoceným, tedy promění se v převažující činnost.

Příklad:

KO („kontrovaná osoba“). Tento nástroj slouží původně ke sledování pohybu tzv. závadových osob. Úkolem policie je vyhledávat osoby v pátrání a proto používá prostředek - kontrolu pohybu některých osob. Policie tím chrání minimálně majetek veřejnosti. Nástroj je tedy možné a žádoucí zahrnout mezi ukazatele sledování pracovního výkonu. Bude-li nástroj hodnocen, bude i používán. Jakmile bude stanoven počet závazně vykonaných úkonů KO a tento počet bude významně naddimenzován, případně mu bude přikládána příliš velká váha, budou se policisté na úkon soustředit nadměrně. A protože v lokalitě je pouze omezený počet závadových osob a protože četnost je stanovena každému policistovi, může se stát, že policisté přistoupí k úkolu kreativně. Např.⁶:

- kontrolují v lokalitě každého, kdo se v ní pohybuje, současně dbají na to, aby s ním policista nevstoupil do konfliktu, takže dochází ke kontrolám matek s kočárky nebo místních seniorů
- kontrolují bezdomovce sedící v parku každý den na stále stejném místě, po kontrole je vykáží z prostoru a „pošlou“ je další hlídce

⁵ Palán, s.73

⁶ Všechny uvedené příklady zmiňovali policisté během rozhovorů.

- policisté si opisují jména z náhrobků na hřbitově a tato jména uvádějí do výkazu kontrolovaných osob
- policisté si opisují RZ náhodně projíždějících či parkujících vozidel, jejichž majitele následně lustrují a jejich údaje uvádějí do výkazu kontrolovaných osob

Prostředek se tak postupně proměnil v cíl, a to pouze proto, že mu byl při hodnocení dáván příliš velký význam. Jakmile nebude hodnocen vůbec, nebude používán, jakmile mu bude v rámci hodnocení přikládán nadměrný význam, bude zaměněn za cíl a přestane plnit účel.

Možná varianta: Srovnat, kolik KO policista udělal a kolik z nich bylo v pátrání, nebo nějak jinak rizikových, přičemž předmětem hodnocení není *četnost*, ale *poměr*:

Policista A zkontroluje 100 os., přičemž 2 byly v pátrání a strávil tím 20 hodin

Policista B zkontroluje 10 osob, přičemž 5 bylo v pátrání a strávil tím 45 minut

Další možnost se nabízí⁷ v rámci hodnocení uvádět důvody, proč byla daná osoba kontrolována.

Hodnocení hodnotitele

V příloze č.1 podrobněji uvádíme způsoby hodnocení dvou OO PČR. Na tvorbu hodnotících kritérií a nastavení indikátorů, jak hodnotitelům ukládá ZP⁸ dokonce i na používání samotného ZP, má největší vliv způsob, jakým je hodnotitel sám hodnocen. Za dosahování jakých konkrétních výsledků je hodnocen, jak konkrétně v pojetí jeho nadřízeného vypadá „úspěšné“ OO. Tomuto modelu se vedoucí OO přizpůsobí vždy a to i tehdy, kdy s ním nesouhlasí, neboť primárně sleduje své vlastní hodnocení. Má-li být vedoucí úspěšný, je to jednoznačně správně zvolená strategie, neboť to, jestli je, nebo není úspěšný, ovlivňuje práci a hodnocení celého jeho útvaru. V průběhu rozhovorů⁹, které jsme s policisty, kteří byli sami ve vedoucích pozicích (celkem šlo 11 policistů) vedli, ani jeden z nich neuvedl, že by byl sám hodnocen na základě zmíněného závazného pokynu. Vždy zmiňoval, že je hodnocen NĚJAK a vycházel z toho, že jeho hodnotitel „přece jeho práci zná“!¹⁰ Dochází tedy nutně k tomu, že do hodnocení se významně promítá subjektivní pohled hodnotitelů, zejména nadřízených nadřízených a ve výsledku nedochází k jednotnému hodnocení. Pracovník se více přizpůsobuje hodnotiteli, než cíli, protože to má na jeho vlastní úspěšnost větší vliv. Jako rizikové se to jeví především právě u hodnocení hodnotitelů, v tomto zejména vedoucích OO a MO.

Rizika: Největším rizikem se dlouhodobě ukazují nejrůznější žebříčky, které jsou sestavovány v jednotlivých regionech podle nejrozmanitějších kritérií. Kritéria vždy stanoví příslušný regionální manažer. Dochází k tomu, že regionální manažeři mezi sebou soutěží. Soutěžním kritériím přizpůsobí priority a podle nich nastaví hodnotící kritéria. Cílem nejsou ani cíle policie, ani její úkoly, cílem je zvítězit v soutěži, tedy umístit se co nejvýš na pomyslném žebříčku. Nejvýznamněji se to následně odráží na práci těch útvarů, jejichž vedoucí chtějí zvítězit. Tam, kde vedoucí volí strategickou variantu držet se kolem středu =

⁷ Viz. Příloha č.1, odd X, kvalitativní hodnocení hlídkové služby

⁸ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 67 ze dne 7.května 2007, kterým se stanoví způsob provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky

⁹ Zde myšleno strukturovaných i nestruturovaných rozhovorů.

¹⁰ Např. ze strukturovaných rozhovorů popisovaných v příloze 1 vyplynulo, že oba vedoucí mají v rámci okresů trvale nadprůměrné hodnocení. Vzhledem k tomu, že každý z nich hodnotí jinak (tj. je i hodnocen jinak), svědčí to o nesourodosti hodnotících postupů mezi útvary (zde na úrovni obvodů i okresů).

příliš nevyčnivat ani nahoru ani dolů, není změna tak markantní. Jakékoliv srovnávání mezi jednotlivými regiony je proto nutné vážít velmi pečlivě (je-li vůbec třeba) a srovnávací kritéria stanovit tak, aby vycházela z cílů.

Příklad: Jako srovnávací kritérium je stanovena míra objasněnosti trestných činů, tedy poměr mezi nápadem trestné činnosti a počtem těch činů, které byly a nebyly objasněny. Jestliže bude nutné umístit se v žebříčku co nejvýš, případně průběžné sledování pořadí signalizuje, že se útvar žebříčkem propadá, vydá nadřízený pokyn, aby se více objasňovalo. Na otázku, kterou jsme položili všem policistům v našem šetření : *Jestliže budete mít zadání, abyste zvýšili objasněnost a je to třeba udělat rychle, co uděláte?* odpověděli VŠICHNI policisté : přestaneme přijímat oznámení, případně překvalifikujeme to, co je oznámeno¹¹! Ve skutečnosti tedy nedojde ke zvýšení objasněnosti, ale pouze ke statistické úpravě. Skutečné objasňování se nijak nemění, pouze dojde ke snížení nápadu trestné činnosti a to především v těch ukazatelích, kde je objasňování obtížné nebo dlouhodobé. Nápad trestné činnosti je navíc ukazatel, který neříká nic o skutečném počtu spáchaných skutků, informuje o tom, kolik skutků bylo vyhledáno nebo oznámeno. Ke zvýšení nápadu trestné činnosti tedy dochází často i tam, kde veřejnost více spolupracuje, tedy i oznamuje. Ukazatel ale nevypovídá jednoznačně o tom, že se zvýšila skutečná četnost skutků.

Možnosti: Je třeba hledat taková řešení a postupy, které vedou k co nejrychlejšímu zásahu na co možná největším území a soustředit se přitom na hodnocení hodnotitelů. Jestliže první otázka, na kterou nadřízený odpovídá svému nadřízenému je: *Jakou máte objasněnost?*, bude to také první otázka, kterou položí svému podřízenému. Nabízí se tedy již zmiňované úzké propojení hodnocení s odměňováním. Jestliže nebude nadřízený sám odměňován podle jednoho ukazatele, ale podle jiného a rovněž množství finančních prostředků, které bude mít k dispozici pro své podřízené pro účely odměn nebo osobního ohodnocení nebude záviset na ukazateli a), ale na ukazateli b), bude sledovat jiný ukazatel automaticky, aniž by o něm přemýšlel. Jestliže množství finančních prostředků nebude záviset na umístění v žebříčku, nebude umístění prestižní záležitostí, i kdyby žebříčky byly v rámci regionů dále vyhlašovány a na základě zvykovosti vytvářeny. Jde tedy o regulátor nastavitelný vertikálně směrem dolů, aniž by bylo třeba nejprve složitě prosazovat nové reformní myšlenky a kroky. Pracovník vždy bude dělat to, do čeho je jeho hodnocení prakticky promítnuto a to zejména v takové organizaci (jakou současná policie rozhodně je), která významně preferuje stimulaci před motivací¹².

¹¹ Tento fenomén je známý pod názvem „systém brána“. Systém brána“ je pojem poprvé užitý ve studii M. Vaňkové „*Systém brána*“: *Problematické strategie policejní práce*, v níž je podrobně popisován případ obvodního oddělení policie, které má vyvinutý důmyslný systém pro to, jak odrazovat oznamovatele od podání oznámení (odrazování oznamovatelů popisované v této studii začíná už na vřátnici obvodního oddělení – „bráně“ – od toho autorka odvodila dnes již zažitý termín „systém brána“). „Systémem brána“ se tedy rozumí způsob jednání policisty, při kterém se snaží odradit osobu, která se na policii obrátí, od podání oznámení, nepřijme oznámení nebo vystupuje neochotně vůči oznamovateli. Obdobné případy jsou časté a vyskytují se v celé ČR, Společně k bezpečí o.s. jich eviduje několik desítek.

¹² Jako příklad se nabízí nová náborová kampaň do policie, která je zaštitěna heslem POMÁHAT A CHRÁNIT a jejíž součástí je TV spot o chlapci, který se zastává spolužáka před agresorem. Kampaň je heslem i spotem nastavena jako motivační – hledáme lidi, kteří vždy chtěli pomáhat a chránit. Doprovází ji ovšem také desatero obsahující 10 důvodů, proč se stát policistou/policistkou a z nich je motivační pouze ten první, všechny ostatní jsou stimulační (plat, příplatky, výhody atd.). Kampaň tedy hledá lidi, kterým pak nic nenabízí, naopak nabízí ledacos těm, které nehledá. Výsledek tomu bude nutně odpovídat. Přihlásí se ledaskdo, ale přijat nebude nikdo. Ti, kteří přicházejí pouze kvůli stimulům a současně splní kritéria výběru, již policie do svých řad nabírala v uplynulých letech a ti už u policie všichni jsou. Těm, kteří by přišli proto, že chtějí pomáhat a chránit, policie

Vztah mezi cíli, úkoly, prostředky a hodnocením

Správné nastavení pořadí jednotlivých kroků ve vztahu mezi cílem, úkolem, prostředkem a hodnocením je důležité zejména v těch případech, kdy dochází k implementaci některého nového nástroje. Ke změně cílů nedochází téměř nikdy, neboť na základě vzniklé potřeby uvedené cíle naplňovat, byla organizace obvykle založena. Policii nevyjímaje. Její cíle: předcházet – vyhledávat – objasňovat – chránit - pomáhat jsou cíle, které stály na počátku zakládání policejních sborů. Úkoly policie jsou stanoveny zákonem a k jejich změně dochází tedy pouze na základě změny zákona. To není neobvyklé, ale není to příliš časté. Ke změně úkolů dochází tehdy, jestliže některý z nich buď neumožňuje nebo znemožňuje dosahování cílů v kontextu doby. Tak se mezi cíli objevuje postupně boj proti terorismu nebo ochrana jaderných zařízení, zatímco jiné cíle mizí, například preventivní činnost... To, co by se naopak mělo měnit neustále, vyvíjet se a být nepřetržitě evaluováno, jsou nástroje. Hodnocení je v tomto kontextu jednak důležitým nástrojem dosahování cílů, ale současně i důležitým nástrojem měření efektivity dalších nástrojů. Logický sled kroků je tedy:

1. stanovení cílů a z nich vyplývajících úkolů,
2. stanovení nástrojů, kterými bude cílů dosahováno,
3. vývoj nových nástrojů
4. zařazení nových nástrojů mezi standardní nástroje a vyřazení nebo úprava nefunkčních

Standardní nástroje jsou průběžně hodnoceny a jestliže některý z nich komplikuje cestu k cíli nebo jím nelze plnit úkoly, je upraven nebo přestane být používán. U nových nástrojů, které se vyvíjejí a připravují k zařazení mezi standardní nástroje, se průběžně vyvíjejí i kritéria hodnocení, aby v případě jejich zařazení mezi standardní bylo zřejmé, podle čeho se bude hodnotit jejich úspěšnost v praxi a současně podle čeho budou hodnoceni v souvislosti s používáním nástroje pracovníci.

Rizika: Zavádění nových nástrojů do praxe tradičních organizací sebou nutně nese vysokou míru nesouhlasu a pochybností o jejich efektivitě. Situace je tím komplikovanější, čím větší změnu stávajícího stavu zavedení nástroje představuje. Velkým rizikem je proto nedostatečná příprava pracovníků na zavedení nového nástroje a jeho nedostatečné nebo nejasné propojení s hodnocením pracovního výkonu. Špatný postup kroků pak může způsobit devalvací takového nástroje.

Příklad: Přímo ukázkovým příkladem vzácného naplnění potenciálu všech zmíněných rizik, a to i se všemi zmíněnými negativními důsledky, je tzv. „zavádění community policing do práce Policie ČR“.

- MV ČR se začalo zabývat možností využití nástroje – postupů korespondujících s filozofií community policing (vývoj nového nástroje). Zahájilo proces ověřování uplatnění těchto postupů.¹³ Než došlo k identifikaci místních možností, ověření nástroje v současné praxi a nastavení hodnotících kritérií (jak hodnotitel bude hodnotit pracovní výkon policisty

nic motivačního nenabídla, a proto půjdou pomáhat a chránit jinam, například k hasičům nebo záchranářům, případně k armádě.

¹³ Projekt Zavádění community policing do praxe Policie ČR realizovaný MV (zastoupeným odborem prevence kriminality, odborem bezpečnostní politiky a odborem vzdělávání a správy policejního školství) a Otevřenou společností ,o.p.s. v letech 2003-2006

používajícího nový nástroj nebo dokonce zcela ztotožněného s filozofií c.p.), rozbíhá se paralelně další projektová aktivita¹⁴.

- Policejní prezidium na základě průběhu a spíš dílčích a nahodilých a současně nijak neevaluovaných výsledků zmíněných aktivit vyhlásí CÍL (sic!): zavádění community policing do praxe policie. Nedojde přitom ke stanovení jasného rámce, tj. jak přesně vypadá policie, do které je nástroj zaveden. Není tedy jasné, jak hodnotitel pozná že cíle - zavedení C.P. - bylo dosaženo (což je samo o sobě absurdní, neboť by měla být měřena účinnost nástroje a schopnost policistů ho používat, nikoliv jeho zavádění).
- Rozhodující je, jako obvykle, postoj krajských ředitelů. Někteří z nich usoudili, že na nově stanovenou prioritu je třeba rychle reagovat, neboť správně pochopili, že se bude hodnotit. Přestože nebylo a stále není jasné, jak se bude hodnotit – většině policistů není ani jasné, co to vlastně je¹⁵ – prioritu prosazovali, neboť ze zkušenosti věděli, že hodnotící indikátory vyplynou nějak z praxe.
- Nutně dochází k nejrůznějším interpretacím a na otázky policistů kteří mají nástroj používat: „co to přesně community policing je?“ nepřichází srozumitelná odpověď.
- Manažeři na všech úrovních začnou nástroj – cíl hodnotit, aniž by byla centrálně stanovena hodnotící kritéria (bylo by stačilo určit včas cíl, který je třeba sledovat). Vzhledem k tomu, že se nejedná o jeden nástroj, ale o celou řadu nástrojů, akceptujících jednu filozofii, vedlo to k zajímavým zmatkům.
- Ještě než došlo k nalezení vhodných kritérií a jejich dodatečnému alespoň rámcovému stanovení, aplikovala řada manažerů stávající indikátory = oficiálně již od roku 2002 neexistující tzv. „čárkový systém“. Kolik bylo uskutečněno „akcí community policing“, přičemž se často jedná o „akce“ typu přednášky ve školách, podepisování smluv o budoucí spolupráci s obcí, přestože ta je stanovena zákonem¹⁶ apod.
- Dodatečně je stanoven (upřesněn a konečně i velmi správně pojmenován) cíl, který nástroj sleduje: chránit a pomáhat.

Dobry nástroj, vycházející z užitečné filozofie, sledující dobrý cíl je kvůli zmatečnému pořadí jednotlivých kroků a zmatečnému pojetí cílů a prostředků nebezpečně devalvován.

Doporučení: Filozofie community policing není CÍLEM policejní práce, ale výchozí filozofií pro hledání nástrojů, které z ní vycházejí. Tedy takových nástrojů, které sledují stále stejné cíle – předcházet – vyhledávat - objasňovat – chránit – pomáhat, ale při jejich naplňování policisté významně spolupracují s veřejností. Hodnocení úspěšnosti těchto nástrojů a především hodnocení pracovního výkonu policisty nástroje používajícího musí stále sledovat cíl. Nakolik zmiňovaná přednáška, konference, návštěva apod.¹⁷ přispěla k tomu, že se něco

¹⁴ Projekt s podobným názvem realizovaný MV (odborem personálním), PP (skupina podpory kvality) a zahraničními partnery, víceméně stejnými, kteří krátce před tím dokončili v ČR jiný projekt, jehož cílem bylo zavádění modelu excelence EFQM

¹⁵ Odpovědi dotázaných policistů se pohybují na škále mezi : prevence – EFQM – občůzková služba – četníci za první republiky – recepce – POMÁHAT A CHRÁNIT. Absolutní jasno v této otázce nemají ani regionální manažeři, kteří ve svých interpretacích vycházejí zejména z údajů členů týmů podpory kvality, kteří zase vycházejí ze zkušeností, které nabyli v rámci realizace projektu uvedeného v předchozí poznámce. Jaké zkušenosti to byly, lze zjistit z publikovaných textů. Jde vesměs o zkušenosti nabyté během několika měsíců společných setkání, konferencí a nahodilých a nijak neevaluovaných pokusů na místní úrovni.

¹⁶ §45 zákona o policii

¹⁷ Zpracovatel nezastává názor, že zmiňované prostředky jsou nejvhodnější pro ilustraci možností, které filozofie c.p. nabízí, ale uvádí je z toho důvodu, že je uvádějí policisté

nestalo, co se stalo, bylo vyhledáno a objasněno a nakolik někoho ochránila a někomu pomohla a **jak to víme**.

III. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Cílem hodnocení pracovníků je postižení úrovně odborných znalostí a dovedností pracovní iniciativy, samostatnosti, kvality a kvantity pracovního výkonu, přizpůsobivosti změnám a jejich zvládnutí, míry možného duševního a fyzického zatížení a míry jejich vynakládání, úrovně organizačních schopností, schopností kooperace a týmové práce, schopnosti asertivního chování a jednání s lidmi, vztahu ke spolupracovníkům, firmě apod.¹⁸

Řídící činnost vedoucích pracovníků vždy zahrnuje určitou formu sledování podřízených. Je nutně subjektivní, neboť různé styly řízení dávají sledování podřízených odlišný obsah. Sledování podřízených může mít formu striktního dohledu a detailní kontroly vykonávané práce s důrazem na dodržování pracovní kázně. Může jít ale i o soustavnou péči o podřízené a jejich usměrňování a důraz na posilování jejich iniciativy. Zvolený přístup je odvislý jednak od osobnosti vedoucího (hodnotitele), od zvoleného řídicího stylu, ale i od cílů organizace. Intenzivní sledování podřízených nutně a logicky vyúsťuje do určitých hodnotících soudů o jejich pracovních kvalitách a osobních vlastnostech. Z tohoto důvodu jsme pro účely studie zvolili dva konkrétní hodnotící přístupy používané dvěma vedoucími OO P ČR. Oba používají odlišný řídicí styl, oba přistupují k hodnocení jinak, oba do něj vnášejí nové a velmi kreativní prvky a oba vedou útvary, které jsou opakovaně hodnocené jako výborné. Zkušenosti a názory těchto dvou hodnotitelů budou v následujícím textu zohledňovány.

Hodnocení policistů

K hodnocení policistů je zpracován a rozkazem vydán závazný pokyn policejního prezidenta¹⁹, Účelem hodnocení je podle tohoto dokumentu:

- a) objektivní posouzení profesionálních kvalit policistů k získání podkladů pro kvalitní rozhodování ve věcech služebního poměru, ve věcech kázeňských a kariérního růstu,
- b) zajištění objektivních a nezpochybnitelných podkladů pro řízení policistů,
- c) motivace a další rozvoj policistů k plnění úkolů Policie České republiky,
- d) získání podkladů k hodnocení chování policistů v souladu s „Etickým kodexem Policie České republiky“²⁰.

Hodnocení dokument rozděluje na služební a průběžné.

Služební hodnocení tvoří:

- a) posouzení odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí včetně jejich aplikace při výkonu služby v kompetencích; hodnotitel provede syntézu, tj. posoudí kvalitu výkonu služby hodnoceného v hodnoceném období na základě podkladů z průběžného hodnocení
- b) uložené úkoly pro další odborný rozvoj hodnoceného; hodnotitel na základě výsledků služebního hodnocení stanoví hodnocenému úkoly.

¹⁸ Palán, Z. s. 73

¹⁹ ZP PP č. 67/2007 stanoví způsob provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie ČR

²⁰ Článek 1, ZP PP č. 67/2007

Průběžné hodnocení tvoří:

- a) hodnocení a sebehodnocení kompetencí,
- b) rozhovor hodnotitele a hodnoceného, který slouží k projednání výsledků hodnocení a sebehodnocení kompetencí; cílem je nalezení optimální cesty pro případné zlepšení výkonu služby a společné hledání možností pro rozvoj profesních kvalit, výcvik a plánování profesního růstu,
- c) hodnocení významných událostí; záznamy významných událostí se provádějí pouze u hodnocených, u kterých se projevil výrazně nedostatečný nebo výrazně nadstandardní výkon služby; záznam významné události slouží k projednání pozitivního či negativního jednání hodnoceného.

Při průběžném hodnocení hodnotitelé posuzují hodnocené v šestnácti kompetencích:

- služební připravenost, odbornost, tělesná/střelecká/taktická příprava,
- sebezvědomování, ochota a iniciativa, odpovědnost za práci, schopnost týmové práce,
- administrativní dovednosti,
- komunikace, schopnost rozhodování, sebeovládání, schopnost získat autoritu, vstřícné jednání,
- odolnost vůči zátěži,
- respekt vůči nadřízeným,
- reprezentace policie.

Kompetence jsou rozpracovány a konkretizovány na škálách s ilustrativními popisy na krajních pólech. Výkon služby hodnoceného je srovnáván s těmito popisy a výsledek hodnocení je zaznamenáván na škále od jedné do osmi. Totéž provádí hodnocený v sebehodnocení. Srovnání hodnocení a sebehodnocení probíhá v rozhovoru hodnotitele a hodnoceného. Cílem rozhovoru je „nalezení optimální cesty pro zlepšení výkonu služby a společné hledání možností pro rozvoj pracovních kvalit, výcvik a plánování profesního růstu každého policisty.“²¹

Některá úskalí hodnocení policistů

K nejobvyklejším úskalím hodnocení pracovníků patří subjektivita, přílišná komplikovanost, složitá metodika, formalismus a to, že systém hodnocení není soustavně zkoumán a vylepšován. Jak se jednou nastaví, takový zůstává, aniž by byl průběžně aktualizován. V této části se zpracovatel zaměřuje proto na ty pasáže používaného ZP, které by mohly představovat nebo představují problém, a které by bylo užitečné po roce užívání podrobit analýze.

Objektivita ve vztahu k hodnocení pomocí stupnice

Oba vedoucí OO, s nimiž zpracovatelé vedli strukturovaný rozhovor²², a to bez ohledu na to, jestli pro ně hodnocení podle závazného pokynu představovalo nebo nepředstavovalo formalitu, uváděli shodně, že za nevýhodu ZP považují:

- a) to, že není zaručena objektivita a srovnatelnost hodnocení mezi policisty z různých útvarů
- b) to, že nejsou konkretizovány popisy kompetencí na škálách u stupňů 2-7

²¹ ZP, příloha č.2, čl.5).

²² Viz. příloha č. 1

ad a) Své stanovisko zdůvodňují tím, že každý z hodnotitelů má jinou představu o tom, co je nadprůměrné, co podprůměrné (zejména v takových kompetencích, jako je sebevzdělávání, ochota a iniciativa, komunikace, schopnost získat autoritu apod.), takže policista, který byl na jednom útvaru hodnocen spíše lépe, může být jinde hodnocen jako podprůměrný a naopak.

Hodnotitelé volají tedy po jedné z hlavních zásad hodnocení – objektivitě. Vzhledem k tomu, že hodnocení má podat obraz o výsledcích a perspektivách pracovníka, tedy mu poskytnout zpětnou vazbu jak pracuje s ohledem na cíle organizace a ve vztahu ke konkrétním zadaným úkolům, je tento požadavek na místě. Také je třeba brát v potaz úkol hodnotitele, totiž upozornit pracovníka na chyby a nedostatky a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v rámci organizace. Jestliže se bude pracovníkovi dostávat zpětná vazba ve zmatečné podobě, může rezignovat na kariéerní postup nebo stagnovat.

Doporučení: Hodnocení policistů může být účinné pouze tehdy, je-li normativně stanoveno a také uskutečňováno. Je nezbytné, aby hodnotící pohled na různé policisty byl srovnatelný a aby uskutečňované pracovní hodnocení bylo pro všechny vedoucí na daném stupni řízení závazné.

Hodnocení pomocí stupnice

Popisy dovedností (zde kompetencí), které jsou uvedené v metodickém pokynu²³, jsou deklarovány jako ilustrativní, přičemž hodnotitel sám má popisy více konkretizovat podle zaměření výkonu služby. Metoda hodnocení pomocí stupnice je univerzálně použitelná a to i pro sebehodnocení, proto se používá v praxi nejrůznějších organizací. V tomto případě jde o kombinaci hodnocení a sebehodnocení, přičemž je použit stejný typ formuláře.

Slabiny:

Rozpor v charakteristikách - jestliže slovní komentáře k bodové škále má stanovit hodnotitel, je velmi pravděpodobné naplnění rizikové potenciality uvedené v rozhovorech s hodnotiteli, totiž, že každý hodnotitel nastaví charakteristiky jinak, byť by šlo o výkon stejné služby. Hodnotitelé nejsou schopni velmi často porozumět již hotovému slovnímu popisu nebo jej alespoň interpretovat stejně. Je to jedna ze standardně chápaných slabin této metody hodnocení. Toto úskalí je způsobeno rozdílnými osobnostmi hodnotitelů, zkušenostmi nebo vzděláním. Navíc má hodnotitel tendenci hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek. Preferuje takové přístupy a takové výkony, které používá a kterých dosahuje sám. V tomto případě je riziko ještě násobeno tím, že se na stejné stupnici hodnotí i pracovník sám a to podle kritérií, které nezná – neví, nebo nemůže být schopen interpretovat.

Možnosti: Ponechávat nastavení slovních charakteristik k jednotlivým druhům výkonu služby na hodnotitelích v organizaci, která je přísně formálně řízená, se jeví jako zbytečné. Navíc při zacházení s takovým množstvím kritérií (16 resp.18) je to spíše úkol pro personalistu, kterému vedoucí OO (nebo nadřízení nadřízených) budou v průběhu vytváření těchto charakteristik poskytovat zpětnou vazbu. Činnost OO se navíc řídí dost podrobným vlastním dokumentem²⁴, který vznikl vzápětí po ZP č. 67/2007. Tento dokument stanoví jasně, co se očekává od které služby, a stanovení přesnějších charakteristik pro účely hodnocení nic nebrání. Stanovení základních charakteristik personalistou se jeví jako nejrychlejší a nejefektivnější. Jejich vytváření nebude vedoucího OO zdržovat od řídicí činnosti, neboť vedoucí stejně musejí uvedené charakteristiky vytvářet na základě Etického

²³ Příloha č. 3 k ZP PP č. 67/2007

²⁴ ZP PP č. 110 ze dne 4.července 2007

kodexu a zmíněného dokumentu určujícího činnost OO. Nejde tedy o nic místně specifického, co by se nadalo vytvořit centrálně. Vedoucí OO následně jen základní charakteristiky doplní o lokální specifika.

Příliš obecný univerzální formulář – další riziko představuje situace, kdy se pro hodnocení pomocí stupnice použije příliš obecný, univerzální formulář, který obsahuje kritéria, která nejsou příliš vhodná pro posuzování konkrétního pracovního výkonu na konkrétním pracovním místě. A to je právě tento případ. Ilustrativní popisy k některým dovednostem (kompetencím), jsou skutečně jen velmi ilustrativní a to zejména pro hodnocení nebo sebehodnocení pořádkového policisty. Např.:

Odbornost: Popis u záporného pólu „nedodržuje právní předpisy“ je zarážející - to by mělo být zaznamenáváno jako mimořádná událost, u policistů se přeci dodržování právních předpisů předpokládá jako základní standard. Proto působí překvapivě i popis „dbá na dodržování právních předpisů“ u kladného pólu – nemělo by přeci jít o kompetenci nadstandardní, ale minimální!

Sebevzdělávání: U záporného pólu je uvedeno „k učení a sebevzdělávání nemá vztah“, což je ovšem velmi závislé také na tom, jestli je mu to umožněno. U záporného pólu najdeme mj. „přebírá ochotně zkušenosti starších kolegů“, což ovšem není v některých případech rozhodně ku prospěchu věci – přejímání zkušeností starších kolegů nutně nemusí mít pozitivní vliv (ne všechny zaběhnuté metody a postupy jsou nadále použitelné)

Ochota a iniciativa: U záporného pólu najdeme „pracuje pouze na příkaz“. Práce „na příkaz“ se ovšem u policistů předpokládá – policista často musí pracovat pouze na základě rozkazu bez ohledu na vlastní názor. Dalším záporným příkladem je „více pozornosti věnuje svým soukromým záležitostem“, což by se opět mělo stát výjimečně a být zaznamenáno, jako mimořádná událost. To, že by se toto jednání mohlo opakovat a objevit se – podobně jako uvedený záporný příklad u kompetence „Odbornost“ – byť jako negativní příklad v hodnotící škále, je poněkud nepředstavitelné. U kladného pólu je uvedeno „v případě potřeby pracuje nad rámec svých běžných povinností“ - policista má ale dělat především a zejména to, co mu ukládá zákon, interní předpisy a Etický kodex – práce nad rámec povinností by měla být skutečně ojedinělá a odůvodněná.

Odpovědnost za práci: Popis u kladného pólu „plně využívá pracovní dobu“ je opět velmi zarážející – toto se přeci opět automaticky předpokládá, je to minimum, nikoliv maximum, zejména pokud policie trvale zehrá na přetíženost.

Návod, jak překonávat při hodnocení některé etické problémy předkládá M.S.Kellog v podobě zásad, kterými by se měli vedoucí pracovníci při hodnocení řídit²⁵. Některé z nich jsou:

Musíš znát důvod pro hodnocení pracovníků.

1. Hodnoť na základě reprezentativních informací.
2. Hodnoť na základě dostatečných informací.
3. Hodnoť na základě relevantních informací.
4. Buď při hodnocení poctivý a spravedlivý.
5. Prezentuj hodnocení jako názor.
6. Poskytuj informace o hodnocení pouze těm, kteří mají právo je znát.
7. Neber v úvahu hodnocení, která neproběhla formálně.

²⁵ Koubek, J. s. 217

8. Neakceptuj hodnocení předkládané někým jiným, aniž bys znal podklady, které k němu vedly.
9. Dodržuj zásady hodnocení, které jsi stanovil.

Možnosti: viz předchozí bod - nastavit základní charakteristiky personalistou centrálně.

Přenášení hodnocení na podřízené

Jeden z vedoucích OO²⁶ se domnívá, že na tak velkém oddělení ztrácí způsob hodnocení, založený na nutnosti detailní znalosti práce každého policisty a na rozhovorech s ním, smysl. Jedině na menším útvaru (do 20 policistů) má vyplňování hodnotících a sebehodnotících formulářů a následné rozhovory s policisty cenu – je na to čas. Nedostatek času a prostoru pro takto prováděné hodnocení řeší tím, že přenesl svoji pravomoc na své podřízené (zástupce, zpracovatele spisů, vedoucí směn), kteří hodnotí „své“ přidělené skupiny. Zatímco druhý vedoucí²⁷ provádí všechny hodnotící rozhovory osobně, protože detailní znalost práce podřízeného považuje za maximálně nutnou. To ovšem znamená velkou časovou zátěž.

Úskalí: Zajímavé je, že vedoucí OO X deklaroval, že závazný pokyn považuje za nadbytečný a je pro něj především administrativní nutností a přitom ho právě v tomto bodě striktně používá²⁸. Je tedy schopen používat pokyn velmi pragmaticky, protože vlastní podrobný systém hodnocení používal již několik let. Zatímco vedoucí OO Y trvá na tom, že závazný pokyn je užitečný a dobrý a proto ho používá, ale právě v tomto bodě se jím neřídí. Domníváme se, že vedoucí OO Y zachází se závazným pokynem precizněji, věří mu a považuje ho za dobrý, a proto s ním zachází v některých bodech instinktivně. Ztotožnil se s ním a předjímá změny, kterými by měl pokyn projít. Chce hodnotit kompetence pokynem stanovené a snaží se co největší množství pravomocí a to i v hodnocení, delegovat na podřízené. Nicméně velmi přesně cítí, že hodnocení jednotlivých pracovníků je personální činností a přísluší výhradně vedoucímu – nadřízenému. Jakékoliv delegování této činnosti na kohokoliv jiného (zástupce apod.), tuto činnost degraduje, vede k oslabování vedoucí autority a narušování celé řídicí činnosti. Hodnocený se navíc nutně přizpůsobuje hodnotiteli, zejména tehdy, jsou-li hodnoceny specifické dovednosti, u nichž významně záleží na tom, jak si jejich optimální podobu kdo představuje. Např. respekt vůči nadřízeným (zde může docházet k tomu, že respekt bude pracovník projevovat větší k tomu nadřízenému, který jej hodnotí, než k vedoucímu), vstřícné jednání, odolnost vůči zátěži apod. Pohled bude vždy logicky subjektivní a to i za předpokladu, že charakteristiky na číselné řadě budou precizně zpracovány. Hlubší poznávání podřízených umožňuje vedoucímu ověřovat učiněná řídicí rozhodnutí – především mu poskytuje podklady, které pomáhají upřesňovat další postup při vedení pracovníků – jejich vhodnější rozmístění, úkolování, umístění, rozdělování úkolů v rámci skupiny, zaměření jejich další odborné přípravy a úpravy jejich platového ohodnocení nebo zařazení.

Možnosti: Prevencí proti přetíženosti hodnotitelů by kromě zmiňovaného upřesnění charakteristik k hodnotící stupnici mohlo být ještě použití srovnávací metody nucené distribuce, která je sice snad nejformálnější způsobem hodnocení, ale jako zpřesňující se

²⁶ Příloha č.1, oddělení X

²⁷ Příloha č.1, oddělení Y

²⁸ Čl.3 pís.b) a čl.6 odst.2 ZP č. 67/2007

jeví v daném případě užitečnou. Vzhledem k množství hodnocených dovedností (16) a hodnotící stupnici 1-8, by hodnotitel sledoval normální rozložení ve skupině. Tím by se mohlo předejít některým extrémům. Na stupnici 1-8 by stupněm 1 hodnotil např. 5% pracovníků, 2-10%, 3-15%, 4 a 5-20%, 6-15%, 7-10% a 8-5% pracovníků. Mohla by to být i prevence klasické tendence hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice. Ve světle takového hodnocení jsou všichni jakoby průměrní, protože hodnotitel příliš dbá na to, aby nikdo ani nezpychl ani se neurazil. Ty nejlepší to ale ve skutečnosti demotivuje, zatímco ti nejhorší nabudou dojmu, že je všechno v pořádku. Jako další možnost se nabízí zmenšení počtu sledovaných dovedností.

Etický kodex

Hodnocení pracovníka zahrnuje také posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se nachází a vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k dalším lidem, se kterými vstupuje do kontaktu. Důležité je také jestli sdílí cíle organizace a její kulturu.

Celým závazným pokynem k hodnocení se vine jednotící linka, která hodnotitele stále odkazuje na Etický kodex. Policie se jím naprosto správně zařadila mezi organizace, které vypracovávají a zveřejňují soustavy svých hodnot a své morální kodexy. Již jsme se zmínili o tom, že znalost Etického kodexu mezi policisty, se kterými jsme prováděli pohovory, byla velmi nízká. Současně jsme také pokládali otázku, podle čeho je policista hodnocen, když jsou posuzovány některé dovednosti, co je měřítkem vstřícnosti, ochoty a iniciativy nebo třeba reprezentace policie. Odpovědi byly různé, ale ani jednou se neobjevila ta, že měřítko určuje Etický kodex. Tím netvrdíme, že ho hodnotitelé nepoužívají a nevycházejí z něj, ale pouze to, že jestliže to tak je, tak si to policisté buď neuvědomují, anebo to prostě neví. Znalost Etického kodexu se v tomto světle jeví jako něco, co by stálo za to hodnotit jako básničku nebo znalost zákona o policii.

Hodnocení vnějším zákazníkem

Tento způsob hodnocení se používá v organizacích zpravidla pouze tam, kde se někteří pracovníci bezprostředně setkávají se zákazníky nebo tam, kde lze určitou službu bezprostředně identifikovat s určitým pracovníkem. Pro pořádkovou policii se tento způsob hodnocení tedy jeví jako vhodný doplněk. Jeho používání je ale nutné velmi dobře připravit. Překotné zavádění hodnocení vnějším zákazníkem sebou totiž nese významná rizika.

Úskalí: Jedním z rizik je nespokojenost vnějšího zákazníka se službou jako takovou a to v případě veřejné služby je vcelku obvyklé. Tato nespokojenost se následně může promítnout do hodnocení, kritiky pracovního výkonu konkrétního pracovníka – policisty, který v tu chvíli organizaci reprezentuje. Dalším nebezpečím je, že vnější zákazník má tendenci hodnotit službu spíše tehdy, když s ní je nespokojen, než v opačném případě. Je zde tedy vysoká pravděpodobnost, že se může častěji vyskytnout spíš negativní než pozitivní hodnocení pracovníka. Hodnocení je často také naprosto neobjektivní a vůči pracovníkovi nespravedlivé. Celá řada vnějších zákazníků, když je od nich hodnocení nějak významněji vyžadováno, k němu přistupuje spíš formálně a bez hlubšího přemýšlení. Prostě jen aby splnil požadované. Tato hodnocení by měla proto sloužit spíš jako doplňková.

Oba naši zkoumaní vedoucí s hodnocením vnějším zákazníkem počítají a používají ho dost vynalézavě a dovedně. Nepoužívají ani lístečky házené do schránek důvěry, ani dotazníky. Vedoucí OO X vnějšího zákazníka přímo zapojuje do práce policie – občůzkové činnosti

(zastupitelé města jsou členy pracovních skupin a současně se vyjadřují k práci skupiny ve svěřené lokalitě, tedy i k práci příslušného policisty). Vedoucí OO Y zapojuje vnějšího zákazníka do hodnocení prostřednictvím starostů městských částí. Ani jeden z nich se nebojí názoru zvenku, nikomu nepodlézá, a pokud je hodnocení „zvenku“ negativní, přijímá taková opatření, aby se stalo pozitivním. Jednoduše ho názor veřejnosti zajímá. Vedoucí X používá navíc i právě zmiňované schránky důvěry a mailem přijímá podněty.

Zpracovatel zastává názor, že pokud bude chtít policie tento nástroj využívat tak, aby byl skutečně účinný a užitečný, musí hned od začátku dodržet tyto postupy:

- Vyvarovat se predikce – policie nemůže nikdy dopředu přesně vědět, co od ní veřejnost požaduje – může se jen domnívat.
- Nejprve se ZEPTAT veřejnosti, CO přesně od policie očekává, co oceňuje a co se jí naopak nelíbí.
- Případný průzkum nelze rozhodně zaměřovat s tzv. průzkumy pocitu bezpečí - to je důležité kritérium.

Nástin toho, co je na práci policie pro tzv. vnějšího zákazníka důležité a co na ní skutečně hodnotí, nabízí naše malé šetření (viz příloha č. 2). Za pozornost stojí především nejvýše ceněné kompetence (u příkladu s kapesní krádeží) – porozumění pro situaci oběti trestného činu a schopnost vypátrat pachatele. Toto zjištění stojí totiž v opozici k značně rozšířenému názoru, že „lidem je jedno, jestli pachatele chytím, nebo ne, chce jen papír pro pojišťovnu“ apod.²⁹ Naopak v poslední době tolik protěžovaná idea, že „občanům významně záleží na prostředí na služebně“, se v našem šetření nepotvrdila. U příkladu s dopravní kontrolou je s velkým odstupem před ostatními kompetencemi oceňováno slušné chování. Podrobnosti viz příloha č. 2.

Motivace a kultura organizace

Zejména v nestrukturovaných rozhovorech policisté často zmiňovali absenci užívání nejrůznějších atributů symbolizujících kulturu organizace při hodnocení. Téměř všichni, kdo tento jev zmínili, poukazovali na praxi Národní protidrogové centrály, která naopak – dle jejich názoru - těchto atributů využívá velmi vhodně. Jedná se především o udělování medailí, vyznamenání a obdobných ocenění při slavnostních příležitostech. Dotazovaní policisté navrhovali zejména:

- Užívat těchto atributů transparentně – tj. ocenění dostane ten, kdo si jej skutečně zaslouží, přičemž všichni vědí, jak si jej zasloužil (např. jakým činem), a jaká byla KRITÉRIA pro získání tohoto ocenění (tj. každý ví, co musí udělat proto, aby toto ocenění mohl také získat)
- Oceňovat i nejbližší rodinné příslušníky policistů – např. těch, kteří jsou ve službě dlouho, kteří slouží v mimořádně náročných podmínkách apod. Rodina je do určité míry touto službou poznamenána a zaslouží si projev uznání.

²⁹ Toto přesvědčení plyne pravděpodobně z informací vyslechnutých od nizozemských policistů (kteří v minulých letech byli partnery Policie ČR ve dvou velkých mezinárodních projektech) a šířených dále uvnitř policie. Nizozemská policie používá přístup, kdy nepátrá po pachatelích tzv. drobné kriminality. Co opravdu ale veřejnost v ČR očekává a zda jí uvedený postup policie je, nebo není „jedno“, prozatím nikdo v žádném reprezentativním průzkumu nezjišťoval.

- Dle četných názorů je tento hodnotící nástroj pro policisty významně motivační.

Závěr

Hlavním úkolem policie při formování systému hodnocení (nejen) na základních útvarech P ČR je důkladné vypracování kritérií hodnocení, jejich neustálá a pravidelná evaluace, následné doplňování a revize. Také je třeba důkladně zvážit metody hodnocení, vhodně je kombinovat a nastavovat je pro jednotlivé služby a vždy centrálně. Je totiž pro organizaci velmi dezintegrující, pokud pořádkový policista na oddělení X je hodnocen jinak než na oddělení Y, protože oba mají sledovat stejné cíle, mají mít uloženy stejné úkoly stanovené týmž předpisem. Pouze okolnosti jsou jiné – a na ty má v rámci centrálně nastavených kritérií reagovat manažer na místní úrovni.

Předkládaný text rozhodně nemohl vyčerpat všechna témata související s hodnocením pracovníků. Některá z nich by stála za další rozpracování (např. návrh kritérií hodnocení, návrh na revidování platného závazného pokynu k hodnocení, návrh k hodnocení dalších složek a služeb Policie ČR atp.) Zároveň se nabízí polemika na téma, jestli je nutné zcela opouštět kvantitativní systém hodnocení, používá-li ho policie tak dlouho a vyjdeme-li z předpokladu, že v práci policisty a policie existují aspekty, které se kvantifikovat prostě musí - jde jen o to je správně nastavit.

Použitá literatura:

- Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
 Deiblová, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde nakl., s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9
 Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3
 Mayerová, M., Růžička, J. Moderní personální management. Praha: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X
 Nenadál, J., Noskiewičová, D., Petříková, R., Plura, J., Tošenovský, J. Moderní systémy řízení jakosti Quality management. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-071-6
 Palán, Z. Výkladový slovník Lidské zdroje. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
 Plamínek, J. Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7
 Urban, J. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X
 Vaňková, M. Systém brána: Problematické strategie policejní práce. <http://www.migraceonline.cz/e-knihovna/?x=1995364>

Rozkaz policejního prezidenta č. 1/2005, kterým se vydává „Etický kodex Policie České republiky“.

Zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 110 ze dne 4.července 2007, kterým se upravuje činnost obvodních (místních) oddělení a oddělení železniční policie Policie České republiky okresního (obvodního, městského) ředitelství.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 67 ze dne 7.května 2007, kterým se stanoví způsob provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.

Příloha č. 1

HODNOCENÍ NA DVOU VYBRANÝCH OO PČR Rozhovory s vedoucími

Jako východisko pro popis a srovnání způsobu hodnocení na dvou obvodních odděleních PČR nám posloužily strukturované rozhovory s vedoucími těchto oddělení. Vzhledem k otevřenosti názorů obou policistů respektujeme jejich přání zůstat alespoň v částečné anonymitě, a proto jsme jimi vedené obvodní oddělení označili jako X a Y.

I. Obvodní oddělení X

Základní charakteristika

- oddělení 1. typu
- celkem 71 tabulkových míst
- území oddělení pokrývá území města o cca 25.000 obyvatel.
- Pro pojetí hodnocení na tomto OOP je důležité předeslat, že na okresní ředitelství, do kterého oddělení patří, klade mimořádný důraz na **statistiku objasněnosti** jako na hlavní a de facto jediný nástroj hodnocení práce policistů i jednotlivých útvarů. Jsou předem stanovovány kvóty, které mají být v rámci okresu naplněny (kolik má být vybráno pokut, kolik má být zkontrolováno osob, kolik trestných činů má být objasněno atd.). Tato skutečnost se nutně promítá i do hodnocení na oddělení X – za co je hodnoceno oddělení, resp. jeho vedoucí, za to jsou hodnoceni i policisté pracující na tomto útvaru.
- Současně vedoucí začal využívat na svém útvaru **přístupy vycházející z filozofie community policing**, což ho donutilo začít na policejní práci hodnotit i jiné aspekty než kvantifikovatelné
- v rámci okresu trvale hodnoceno jako jedno z nejlepších oddělení

Hodnocení podle ZP PP č. 67/2007

Způsob hodnocení stanovený závazným pokynem se vedoucí snaží provádět podle určeného postupu, ale **považuje ho za administrativní nutnost**.

Nevýhody, které v hodnocení stanoveném ZP PP spatřuje:

1. *nedostatek času na kvalitně prováděné hodnocení*
2. *nemožnost znát detailně práci všech svých podřízených*

Domnívá se, že na tak velkém oddělení ztrácí způsob hodnocení, založený na nutnosti detailní znalosti práce každého policisty a na rozhovorech s ním, smysl. Jedině na menším útvaru (do 20 policistů) má vyplňování hodnotících a sebehodnotících formulářů a následné rozhovory s policisty cenu – je na to čas. Nedostatek času a prostoru pro takto prováděné hodnocení řeší vedoucí oddělení X tím, že přenese svoji pravomoc na své podřízené (zástupce, zpracovatele spisů, vedoucí směn), kteří hodnotí „své“ přidělené skupiny.

3. *není zaručena objektivita a srovnatelnost hodnocení mezi policisty z různých útvarů*
4. *nejsou konkretizovány popisy kompetencí na škálách u stupňů 2-7*

Každý z hodnotitelů má jinou představu o tom, co je nadprůměrné, co podprůměrné (zejména v takových kompetencích, jako je sebevzdělávání, ochota a iniciativa, komunikace, schopnost získat autoritu apod.), takže policista, který byl na jednom útvaru hodnocen spíše lépe, může být jinde hodnocen jako podprůměrný a naopak.

Stanovení priorit

Priority, ke kterým se vztahovala činnost oddělení, si určuje vedoucí sám. Vydá svůj pokyn s prioritami, každý policista na útvaru se s tím seznámí, a pak ví, co od něj bude vyžadováno.

Rozpracovaný systém hodnocení

Vedoucí má dále rozpracovaný svůj vlastní systém hodnocení podřízených, který už není v ZP PP vyspecifikován.

Své podřízené hodnotí v měsíčním, čtvrtletním, půlročním a ročním intervalu.

Kvantitativní hodnocení, stanovení kvót

Na základě vývoje bezpečnostní situace v nepravidelných intervalech vedoucí vyhlašuje, že se v rámci OPP chystá stanovení nových priorit a hodnotících kvót - tedy např. kolik je potřeba udělat kontrol osob, kolik je potřeba vybrat pokut atd. Vedení OOP si připraví své návrhy na to, jak to bude vypadat a podřízení mají možnost přijít s vlastními návrhy. Poté se koná porada, kde se všichni na kvótách dohodnou.

Zvlášť hodnotí policisty určené pro hlídkovou činnost (3. a 4. platová třída), zvlášť policisty vykonávající obchůzkovou činnost (5. platová třída).

A) Hlídková služba

Policisté vykonávající hlídkovou činnost jsou hodnoceni ve dvou ohledech:

1. jak pracují na tom, co „nemůžou ovlivnit“
2. jak pracují na tom, co „můžou ovlivnit“.

Ad 1. Jde o činnosti, které jsou součástí policistovi práce a jejichž četnost nemůže ovlivnit – souvisí s nápadem trestné činnosti, počtem dopravních nehod apod. Jedná se např. o počet spisů, které je třeba zpracovat, počet míst činu a míst dopravních nehod, k jejichž zajištění byl policista vyslán, počet pátracích akcí, kterých se musel účastnit atd.

Ad 2. Jedná se o činnosti, které předpokládají policistovu iniciativu a jejichž četnost může ovlivnit, např. kolik udělí pokut, kolik zkontroluje osob, kolik napíše upozornění (např. máte špatně zabezpečené dveře), zorganizuje preventivní akci apod. Přesný výčet možných aktivit a stanovené kvóty jsou policistům předem známy.

Přehled o činnosti policistů je detailní, ke každému dni se dá dohledat záznam, co kde každý z policistů dělal. Tak lze jasně prokázat, že např. policista nemohl organizovat preventivní aktivitu, protože x krát zajišťoval místo činu, tj. byl vytížen tím, co „nemůže ovlivnit“. Když někdo není zatížen (míněno: nedosahuje stanovených kvót tím, co „nemůže ovlivnit“), musí se věnovat tomu, co může ovlivnit, aby tím naplnil předem stanovenou kvótu.

B) Obchůzková služba

Také policisté vykonávající obchůzkovou činnost mají předem stanovené kvóty, a to stejným mechanismem jako hlídková služba. V jejich případě jsou ale kvóty nižší – v jejich práci vedoucí více zohledňuje kvalitu práce (viz dále).

Kvalitativní hodnocení

A) Hlídková služba

Kvalita jejich práce je posuzována např.:

- počtem stížností nebo naopak pochvalných ohlasů veřejnosti na konkrétní policisty
 - kvalitou provedení u kontrol osob. Policisté musejí odůvodňovat, proč právě toho kterého člověka zkontrolovali v daný čas na daném místě (je to i prevence provádění samoúčelných kontrol)
- apod..

B) Obchůzková služba

V jejich případě je kvalita práce upřednostňována před kvantitou.

Kvalitativní hodnocení spočívá v hodnocení jejich **práce v přiděleném území**. Každý policista má svěřený okrsek, za který nese zodpovědnost (z hlediska bezpečnosti a kompetencí policie). V úzké spolupráci s tímto policistou pracuje také městský strážník a zastupitel města – dohromady tvoří PRACOVNÍ SKUPINU zodpovědnou za dění ve vymezeném teritoriu.

Principy kvalitativního hodnocení jsou postavené na

- HODNOCENÍ (vedoucím) A SEBEHODNOCENÍ (policistou a pracovní skupinou)
- OSOBNÍ ODPOVĚDNOSTI POLICISTY ZA SVĚŘENÉ ÚZEMÍ

Hodnocení policistů zařazených na obchůzkové službě probíhá 1x měsíčně na schůzkách, kterých se účastní vždy celá skupina (tedy vč. strážníka a zastupitele) a na kterých společně hodnotí bezpečnostní situaci v lokalitě (= sebehodnocení).

Policista je hodnocen vedoucím (=hodnocení) podle toho, jak se mu daří řešit bezpečnostní problémy ve svěřené lokalitě (princip osobní odpovědnosti). Pokud je zjevné, že bezpečnostní situace je špatná, určité typy kriminality přetrvávají, stoupá jejich nápad, a policista s tím nic nedělá, není schopen přijít s nějakým řešením, pak je hodnocen negativně.

Hodnotí se tedy:

- aplikace opatření, která předejdou trestné činnosti, nebo vyřeší tr. č., která se už stala, resp. se v lokalitě opakovaně stává
- iniciativa a samostatnost (schopnost nacházení nová řešení, která jsou úspěšná při řešení kriminality)
- komunikativnost (jak policista komunikuje s obyvateli lokality, jaké jsou ohlasy od občanů – stížnosti, pochvaly, pokud občan osobně zná svého policistu a obrací se na něho apod.).

Způsob evidence a forma hodnocení

Způsob evidence (kromě formulářů ZP PP)

Hodnocení se eviduje ve dvoustranných formulářích, přičemž na jednu stranu se zapisuje výkaz činností „neovlivnitelných“ a na druhou „ovlivnitelných“. 1x měsíčně jsou první tři a poslední dva jmenovitě vyhlášeni veřejně na poradě oddělení.

Forma hodnocení (kromě postupů ZP PP)

- Individuální pohovory

Pohovory, rozhovory, pokárání apod. probíhají většinou mezi čtyřma očima.

- Porady

Na poradách se řeší jen prohřešky poškozující dobré jméno policie.

- Nástěnka

Podrobné hodnocení, v tabulkách, vyvěšuje na nástěnku, takže všichni vědí o všech, jaké mají výsledky a jak jsou hodnoceni. Podle názoru vedoucího to podporuje *soutěživost*.

II. Obvodní oddělení Y

Základní charakteristika

- oddělení 1. typu
- celkem 64 tabulkových míst
- území oddělení pokrývá území části velkého města. Část města spravovaná oddělením Y má cca 75.000 obyvatel a tvoří ji starší zástavba činžovních domů, paneláková zástavba (sídliště) a vesnice přičleněné k městu.
- vedoucí cítí velkou zodpovědnost za bezpečnost ve svém obvodu, chápe, že odpovědnost za opatření a jejich úspěšnost či neúspěšnost nese jedině on sám
- území obvodu vnímá jako autonomní jednotku, nemá potřebu své zkušenosti a „dobrou praxi“ zdůrazňovat, tvrdí, že „se nestará o jiné“
- v rámci okresu opakovaně velmi dobré hodnocení

Hodnocení podle ZP PP č. 67/2007

Vedoucí z hodnocení stanoveného ZP PP hodně vychází, **není to pro něj jen formalita.**

Nevýhoda aplikace ZP PP:

1. *není zaručena objektivita a srovnatelnost hodnocení mezi policisty z různých útvarů*
2. *nejsou konkretizovány popisy kompetencí na škálách u stupňů 2-7*

Domnívá se, že tento způsob hodnocení nezajišťuje srovnatelnost hodnocení mezi policisty z různých útvarů - každý vedoucí má jiné nároky.

Stanovení priorit

Vedoucí si stanovuje priority a cíle sám, pro oddělení. Vždycky podle toho, co je zrovna v bezpečnostní situaci problém, v čem stoupá nápad, co je potřeba řešit. Priority jsou buď krátkodobé (vyhlášení akce), nebo dlouhodobé.

Zároveň svým podřízeným stanoví způsob, jak mají určených cílů dosáhnout. Neustále opakuje, jaké jsou priority a cíle oddělení a jak jich dosáhnout a vztahovat se k nim.

Rozpracovaný systém hodnocení

Kvantitativní hodnocení

Podle sdělení vedoucího kvantitativní hledisko při hodnocení NEPOUŽÍVÁ. Z dalšího rozhovoru ale vyplynulo, že každý policista vyplňuje měsíčně výkaz činnosti, ze kterého je patrné, čím se každý den v měsíci zabýval (kolik přestupků, kontrol osob atd. během jedné směny udělal). Podle vyjádření vedoucího slouží tyto výkazy pro to, aby mělo vedení oddělení (tj. vedoucí a jeho zástupci) přehled o tom, „co se všechno na oddělení dělá“, kdy se co stalo, jak na tom jako oddělení jsou, tedy přehled činnosti oddělení. Současně ale řekl, že tyto výkazy mu slouží jako doklad o tom, „kdo skutečně dobře pracuje“. Nakonec zdůraznil, že by byl nerad, aby to působilo tak, že mu jde o „čárky“, že on od čárkování upustil, že toto hlavně přehled o práci oddělení. Domníváme se, že vedoucí ve skutečnosti určitý způsob kvantitativního hodnocení používá, ale nechtěl o tom otevřeně mluvit, protože si myslí, že jde o překonané a zastaralé metody.

Nestanovuje předem žádné kvóty, kterých by policisté museli ve stanoveném období dosáhnout. Srovnáním dalších údajů poskytnutých během rozhovoru je toto tvrzení možné považovat za věrohodné.

Kvalitativní hodnocení

Při kvalitativním hodnocení vychází ze způsobu hodnocení stanoveného ZP PP (kompetence a škály).

V hodnocení dělá rozdíly mezi policisty určenými pro hlídkovou činnost a policisty vykonávajícími obchůzkovou činnost (na tomto oddělení jsou všichni ve stejné platové třídě).

A) Hlídková služba

U policistů vykonávajících hlídkovou činnost sleduje např.

- odbornou úroveň (zpravidla jde o právní znalosti),
- osobní nasazení,
- ochotu a iniciativu,
- kvalitu a rychlost zpracování spisů,
- ústrojovou kázeň,
- dodržování pokynů nadřízených
- míru chybovosti

atd.

To pak promítá do průběžného hodnocení podle ZP PP.

Princip kvalitativního hodnocení hlídkové služby

- HODNOCENÍ VEDOUCÍM NA ZÁKLADĚ JEHO DETAILNÍ ZNALOSTI PRÁCE PODŘÍZENÝCH

Vedoucí se snaží vědět maximum o práci svých podřízených, o jejich výsledcích, úspěších, chybách. Snaží se s nimi hodně mluvit, zvládat skutečně rozhovory se všemi, rozebírat s nimi jejich práci důkladně. To ovšem znamená, že se svojí práci vedoucího věnuje nadstandardně, pracuje přesčas.

B) Obchůzková služba

U policistů vykonávajících obchůzkovou činnost (okrskářů) hodnotí to, co u ostatních z výše uvedené skupiny, a navíc i jejich **práci v okrsku**. Do okrsku chodí tito policisté 1x za týden na celý den. Mají stanovené úřední hodiny na své detašované služebně (pokud v okrsku je) a jinak chodí po okrsku a řeší, co je potřeba.

Principy hodnocení obchůzkové služby

- HODNOCENÍ VEDOUCÍM na základě policistova výkazu činnosti
- HODNOCENÍ VNĚJŠÍM ZÁKAZNÍKEM

Kontrola práce okrskářů probíhá dvojím způsobem:

1. Vedoucí se pravidelně schází se starostou a ptá se, jestli to, co bylo potřeba zlepšit (změnit) se působením policisty skutečně změnilo. Starosta má zpětnou vazbu od občanů, jak jsou s prací policisty a s jeho působením spokojeni, to následně vedoucím OOP sděluje (zde jde o tzv. hodnocení vnějším zákazníkem). Starosta má možnost kontrolovat, jestli policista ve stanovenou dobu opravdu navštívuje.
2. Policista si zaznamenává, kolik lidí za ním přišlo na služebnu a co a jak s nimi řešil (výkaz činnosti).

Způsob evidence a forma hodnocení

Způsob evidence (kromě formulářů ZP PP)

- výkazy činnosti (viz výše)

Forma hodnocení (kromě postupů ZP PP)

- Porady

Vedoucí se domnívá, že dobrou motivací pro policisty vykonávající hlídkovou činnost, je *soutěž*. Proto i zde jsou vyhlašování vždy dva nejlepší na poradě.

Veřejně na poradě ale nikdy neříká, kdo udělal jakou chybu (nechce stigmatizovat), ale projedná to s ním individuálně a na poradě pak řekne o chybě obecně. Zobecni ten problém, chce předejít tomu, aby se stejné chyby nedopouštěli ostatní.

- Individuální pohovory

Individuální pohovory (kromě případů chyb) provádí i tehdy, když policista udělá něco dobře – pozve si ho a pochválí ho – rád chválí, myslí si, že je to nutné, motivační (podle jeho názoru finanční odměny už moc nemotivují, nejsou tak vysoké).

Jako problematické hodnotí hlavně opakování chyb. Proto dělá on a jeho zástupci neustále instruktáže, před každou směnou, když odcházejí hlídky do terénu.

Příloha č. 2

HODNOCENÍ PROSTŘEDNICTVÍM tzv. VNĚJŠÍHO ZÁKAZNÍKA

Šetření se účastnilo celkem 25 respondentů. Dotazník se skládal ze dvou otázek (viz níže), zpracované odpovědi jsou uvedené pod každou otázkou.

Popište prosím, co hodnotíte na práci policie v níže uvedených příkladech.

Otázka/příklad č. 1.:

V tramvaji vám ukradli tašku s penězi, mobilem a doklady. Jdete to ohlásit na obvodní oddělení policie. Co je pro vás důležité, co hodnotíte na jejich práci?

- **Projev porozumění, empatie** – i okradený je oběť tr.č. a očekává, že s ním tak bude jednáno; ať nedávají najevo, že je oznamovatel obtěžuje, že případ je banální; nepoučují oběť, co měla dělat, že si měla dávat pozor; nebagatelizovat. Uvedeno 15x
- **Schopnost vypátrat pachatele, zodpovědnost v přístupu k případu** – očekává se zodpovědný přístup k šetření (skutečně šetří, podívají se na záznamy z kamer, projdou zastavárny), důslednost. Uvedeno 15x
- **Vstřícnost** – očekává se ochota pomoci (neodkazovat na jinou služebnu či na obecní úřad, nerozmlouvat podání oznámení). Uvedeno 14x
- **Rychlost vyřízení** (krátké čekání i krátké sepisování). Uvedeno 12x
- **Chování** – očekává se slušnost, nehoupe se na židli, netváří se znuděně, neskuhrá na objektivní příčiny, nechová se, jako kdyby byl v práci za trest. Uvedeno 10x
- **Poradenství**, jak dál postupovat. Uvedeno 7x
- **Informování, komunikace s oznamovatelem** - o tom, jak budou postupovat, nebo zpětně, jak případ vypadá. Uvedeno 6x
- **Nabídnutí pomoci** člověku bez peněz, dokladů a telefonu (možnost zatelefonovat si, nabídnout lístek na MHD, abych se dostal domů), tj. věrnost heslu chránit a pomáhat. Uvedeno 3x
- **Prostředí** – očekává se důstojné prostředí, zařízení. Uvedeno 3x
- **Vrácení věci**. Uvedeno 2x
- **Důvěryhodnost** – očekává se, že policie bude mít lepší znalosti zákona a dalších předpisů, než oznamovatel – laik, že nebude oznamovateli tvrdit nesmysly proto, aby se ho zbavila nebo rychle odbyla; že nebude zkorumpovatelná. Uvedeno 2x
- **Dostupnost** – oceňuje se snadné nalezení služebny. Uvedeno 1x
- **Kvalita záznamu** – bez pravopisných chyb. Uvedeno 1x
- **Ústrojová kázeň**. Uvedeno 1x
- **Prevence** – očekává se, že policie chytí pachatele, který už něco spáchal, ještě předtím, než stačí okrást jiné lidi. Uvedeno 1x

Otázka/příklad č. 2:

Jedete autem a zastaví vás policie – dopravní kontrola. Co hodnotíte na jejich práci a co považujete v kontaktu s policií za důležité?

- **Chování** – očekává se slušnost, korektnost, věcnost, negativně je hodnoceno nadřazené chování a korupční jednání, urážlivě působí ironické poznámky a otázky; nesnažit se najít chybu za každou cenu; představit se. Uvedeno 23x
- **Rozum, profesionalita** - při posuzování přestupku a tomu odpovídající výše pokuty; sledují to, co je důležité (překračování rychlosti, alkohol za volantem). Uvedeno 9x
- **Objektivnost a poctivost** - měřit každému stejným metrem, ať je to děda v trabantu nebo podnikatel v BMW; jestli nechytají jen tam, kde vědí, že vyberou hodně pokut (negativně je hodnocena „buzerace“ a „pruda“). Uvedeno 11x
- **Rychlost vyřízení** – nezdržovat zbytečně. Uvedeno 3x
- **Pokud je policie vzorem ostatním řidičům** – policisté jezdí připoutaní, nedělají přestupky. Uvedeno 2x
- **Umění získat si respekt**, ale ne nadřazenost. Uvedeno 2x