



OTEVŘENÁ SPOLEČNOST, O. P. S.

JE NESTÁTNI NEZISKOVÁ
ORGANIZACE, PŘÍSPÍVÁJÍCÍ KE
KONSOLIDACI OBČANSKÉ
SPOLEČNOSTI V ČR ROZVOJEM
PRINCIPŮ A PROSAZOVÁNÍM
POLITIK ZALOŽENÝCH NA
KULTUŘE PRÁVA A PRÁVNÍHO
STÁTU, DEMOKRATICKÉ FORMY
SPRÁVY STÁTU A OCHRANY
LIDSKÝCH PRÁV

WWW.OTEVRENASPOLECNOST.CZ

WWW.OTEVRETE.CZ
WWW.PROPOLICE.CZ
WWW.PROCULTURE.CZ
WWW.PROEQUALITY.CZ

V ROCE 1999 ZALOŽILA NADACE
OPEN SOCIETY FUND PRAHA

SÍDLO:
PROKOPOVA 9
130 00 PRAHA 3

IČO: 25737431
BANKOVNÍ SPOJENÍ:
Č.Ú. 502 101 8050 / 5500

DORUČOVACÍ ADRESA:
SEIFERTOVA 47
130 00 PRAHA 3

TEL.: 222 540 979
FAX: 222 540 978
E-MAIL: INFO@OSOPS.CZ

OTEVŘENÁ SPOLEČNOST O.P.S.
JE ČLEMEM:

ASOCIACE PRO PODPORU
DEMOKRACIE A LIDSKÝCH PRÁV

CULTURE ACTION EUROPE

ČESKÉ ŽENSKÉ LOBBY

FÓRA PRO INTEGRACI

FREEDOM OF INFORMATION
ADVOCATES NETWORK

NÁRODNÍ KOALICE SOCIAL WATCH

TEMATICKÁ SÍŤ PRO SOCIÁLNÍ
EKONOMIKU

Současná debata o škrtech v rozpočtu Policie ČR potvrzuje dlouhodobé zkušenosti z firemního sektoru, které jako jeden ze zásadních zdrojů úspor označují lidské zdroje. Efektivní využití lidských zdrojů má zásadní dopad na ostatní náklady organizací – proto se zaměříme v dalším textu právě na tuto oblast.

V první části textu navrhuje různé rychlé i pomalejší možnosti k nalezení prostoru pro úspory, které podle našeho soudu nejsou dostatečně využity. V druhé části pak doporučujeme ucelený pohled na náklady organizace skrze genderový audit.

Možnosti úspor v oblasti lidských zdrojů

Nábor a profesní příprava nových policistů

Je pravděpodobné, že stávající situace, kdy nedochází k masivnímu náboru policistů, ale spíše jsou přijímáni uchazeči na jednotlivá uprázdněná místa, potrvá i do budoucna. Taková situace je příznivá pro změnu náborových postupů a kritérií – měl by narůst počet zájemců na jedno místo, a s tím i možnost policie nové pracovníky skutečně **vybírat**. Kvalitnější uchazeči znamenají samozřejmě méně práce (a tudíž i nákladů) s jejich profesní přípravou a začleněním.

V úvahu přichází tři opatření – za prvé, zvýšení věkové hranice pro přijetí k PČR. Za druhé, nastavení kompetenčních kritérií pro nástup k PČR (např. základní jazykový test, práce s PC, základní test orientace v legislativě a právním systému ČR). Za třetí, povinnost uhradit náklady spojené se služební přípravou v případě jejího neúspěšného absolvování.

Odměny a osobní příplatek

Obě tyto složky služebního příjmu mají své opodstatnění. Současně je však stále mít na paměti, že se nejedná o nárokové složky příjmu a jejich smyslem je motivovat a oceňovat kvalitní výkon služby. Jasná kritéria pro přidělování osobního příplatku a odměn by mohla přinést úspory bez jejich nespravedlivého škrtnání. Kritérii by mělo být služební hodnocení minimálně „velmi dobré“ v případě přiznání osobního příplatku, v případě odměn pak její udělení na základě pozitivní významné události zaznamenané v osobním spise policisty.

Toto opatření by kromě úspor mělo přinést pozitivní efekt i z pohledu motivace a řízení policistů – bylo by transparentnější, jasnější a mohlo by pomoci omezit opakovaně diskutované zneužívání služebních hodnocení služebními funkcionáři.

K úsporám by mohlo vést také sledování a porovnání nenárokových složek platů rodinných příslušníků vedoucích služebních funkcionářů (ÚO, KŘ) s jejich výší u platů stejně zařazených příslušníků se srovnatelným hodnocením, avšak bez rodinných vazeb. Efektivnějším a více transparentním řešením by pak bylo zavedení pravidla, že rodinný příslušník (manžel/ka, syn/dcera, bratr/sestra, otec/matka) nesmí být služebně/pracovně zařazen pod linii příbuzného služebního funkcionáře.

Zvláštní příplatek

Zákon v případě zvláštního příplatku hovoří o riziku, ale fakticky tento příplatek slouží zejména k dorovnání životní úrovně policistů sloužících ve větších městech. Kromě toho slouží jako motivace, aby v oblastech, kde je více pracovních příležitostí (samozřejmě opět velká města), zvolili potenciální uchazeči o policejní práci jako svého zaměstnavatele právě Policii ČR.

Toto opatření by muselo být následováno vytvořením jasného sazebníku pro přiznávání příplatku. Buď na základě velikosti sídla, v němž policista slouží, nebo na základě příjmové hladiny v dané oblasti.

Kromě jasných pravidel by toto opatření mělo dvojí efekt – za prvé, debaty o tom, kdo si příplatek zaslouží (zda policisté z té či oné čtvrti, policisté sloužící na ulici či policisté



OTEVŘENÁ SPOLEČNOST, O. P. S.

z kanceláří atd.), by ztratily smysl. Za druhé – smysl by ztratilo už tak nesmyslné snižování „rizikového“ příplatku s odůvodněním, že poklesla zločinnost (v podstatě se jedná o trest policistům za jejich dobrou práci).

Posilování dobrých vztahů, transparentnosti řízení, důvěry

Ne všechna námi navrhovaná opatření mají jasný okamžitý efekt v tom smyslu, že ukazují na konkrétní položku v rozpočtu, jíž lze na základě analýzy snížit či docela škrtnout. To je v krátkodobém měřítku samozřejmě potřeba.

V dlouhodobějším časovém horizontu je ale třeba myslet zejména na to, jak pracovníky policie motivovat k lepší výkonnosti (bez vidiny výrazných růstů jejich příjmu) a jak šetřit náklady omezením jejich fluktuace. A to je možné jenom tehdy, když budou mít v nejšířším slova smyslu možnost pochopit a ztotožnit se s rozhodnutími svých přímých i vrcholných nadřízených.

Rovné příležitosti v organizaci

Kromě v médiích hojně diskutované cesty - propouštění nadbytečných policistů a policistek a osekávání nárokových složek jejich služebního příjmu – řada výzkumů ukazuje¹, že systémové úspory lze v této oblasti hledat i jinak. Touto cestou je důkladná revize vyplácených mezd, benefitů a výhod spojených se zaměstnáním s ohledem na pohlaví (gender) zaměstnanců a zaměstnankyň.

Pokud je úsilím odborových organizací v Policii ČR hájit zájmy lidí, zaměstnaných ve služebním poměru či jako civilisté, doporučujeme zaměřit se právě na genderové aspekty personální práce v Policii ČR, na hledání úspor cestou genderové analýzy instituce a vypracování dlouhodobé koncepce rovných příležitostí.

Otevřená společnost o.p.s. má v této oblasti řadu zkušeností – tyto zkušenosti nabízíme.

Pár argumentů „PRO“

Ze zmíněných analýz vyplývá několik obecně platných rysů, spojených s dobrým uplatněním rovných příležitostí v organizaci:

- ✓ podporuje různorodost a rovnoprávnost, což má pozitivní vliv na výkon jednotlivců i týmů;
- ✓ obecně přispívá k profesionalizaci procesů uvnitř organizace, a tím i k revizi nadbytečných úkolů;
- ✓ přináší úspory výdajů na mzdy, odměny a benefity (např. extrémní a neobhajitelné odměny ve vztahu k odslouženým letům, k pohlaví, identifikace nevyužívaných benefitů);
- ✓ snižuje fluktuaci zaměstnanců a zaměstnankyň a tím snižuje náklady spojené s náborem a školením nových lidí;
- ✓ posiluje dobré jméno organizace v podvědomí lidí a tím snižuje náklady na propagaci.

Prvotním krokem celého procesu je tzv. **genderová analýza**. V krátkodobém časovém horizontu umožňuje identifikovat neoblíbené zaměstnanecké benefity a dokáže rozpoznat nevhodné vzdělávací aktivity (např. proto, že jsou neodůvodněně zaměřené pouze na úzkou skupinu zaměstnanců).

¹ Výzkumy na téma genderových aspektů personální práce provádí například renomovaná personální agentura CATALYST (www.catalyst.org), v českém prostředí provádí audity různé neziskové organizace (např. www.proequality.cz, www.aperio.cz, www.genderstudies.cz).



OTEVŘENÁ SPOLEČNOST, O. P. S.

Druhý krok – vytvoření celkové **koncepce rovných příležitostí v organizaci** pak zlepšuje jméno instituce a posiluje její pověst jako dobrého zaměstnavatele. To má za následek nábor lépe připravených a motivovaných pracovníků, díky tomu snížení nákladů na vstupní trénink a v obecné rovině obsazování pozic těmi skutečně nejvhodnějšími lidmi.

Tvorba koncepce sestává z tří na sebe navazujících fází:

1. **Personální audit** Policie ČR s důkladnou genderovou analýzou v následujících oblastech: zařazení mužů a žen na pozicích, a to vertikálně i horizontálně; mzdy a benefity; vzdělávání a průzkum jeho využití pracovníky a organizací; přijímání a propouštění pracovníků; výkonnostní audit; srovnání výkonnosti smíšených týmů a homogenních týmů. Audit sestává ze sběru a analýzy dat, rozhovorů a dokumentů. Délka trvání podle velikosti organizace se pohybuje v rozmezí 3 až 6 měsíců.
2. **Identifikace kritických oblastí.** Průzkum postupů a jejich komparace s praktikami využívanými v jiných organizacích. Vyhodnocení trvá 2 měsíce s tím, že po skončení hodnocení je možné očekávat první vlnu okamžitých úspor (např. škrtem některých výdajů, které se ukáží jako neopodstatněné).
3. **Koncepce odstranění problémů v kritických oblastech.** Tento krok má dlouhodobý charakter – jednotlivé oblasti jsou obvykle řešeny postupně, s ohledem na kapacitu přijetí změn organizací – klíčové proto je, aby se koncepce stala do dalších let prioritou organizace.

Pro úplnost dodáváme, že potřebu podpory rovných příležitostí žen a mužů ve veřejné správě potvrdila i studie vydaná MV ČR v květnu tohoto roku².

Další informace rádi poskytneme.

V Praze 5. srpna 2010

Michal Tošovský
ProPolice / Otevřená společnost, o.p.s.

Petra Kubálková
ProEquality / Otevřená společnost, o.p.s.



² Pavlík, Smetáčková (2010). *Analýza stavu rovných příležitostí pro muže a ženy ve vybraných úřadech samosprávy*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR