



Pracovní texty

# Harmonogram prosazování community policing do praxe Policie ČR

Podklady pro diskusi



**Program Otevřené společnosti, o.p.s.**

[www.pro-police.cz](http://www.pro-police.cz)

[www.osops.cz](http://www.osops.cz)

Zpracoval Michal Tošovský

[michal.tosovsky@pro-police.cz](mailto:michal.tosovsky@pro-police.cz)

## Výchozí dokumenty

Reforma Policie České republiky a související problematiky vnitřní bezpečnosti. Analytické podklady k základním pilířům reformy. ©MVČR

21 doporučení pro pořádkovou policii v 21.století ©ProPolice, Otevřená společnost, o.p.s.

Reforma Policie České republiky, programový dokument KDU-ČSL ©KDU-ČSL

Strategie prevence kriminality na léta 2008-2011 ©MVČR

Zákon 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Zákon 283/1991 Sb. o Policii České republiky

ZPPP 110/2007 kterým se upravuje činnost obvodních (místních) oddělení a oddělení železniční policie Policie České republiky okresního (obvodního, městského) ředitelství. ©PP ČR

RPP 90/2007, kterým se vydává vzor „Dohody o vzájemné spolupráci při zajišťování veřejného pořádku a bezpečnosti“ ©PP ČR

RPP 1/2005, kterým se vydává „Etický kodex Policie České republiky“ ©PP ČR

Návrh zákona o Policii České republiky 2007

## K čemu harmonogram?

Představa o tom, co je community policing, se za několik posledních let, kdy je tento termín stále častěji používán, poměrně dobře vžila a policisté i veřejnost přinejmenším tuší, že za ním stojí větší vzájemná vstřícnost a větší schopnost policie reagovat na potřeby veřejnosti<sup>1</sup>. Zároveň si obě strany uvědomují, že policie nemůže opustit úkoly, které plnila do současnosti – především zabraňování, odhalování a vyšetřování trestné činnosti. Z toho vyplývá jediné – tyto úkoly a úkoly, které na policisty klade community policing, je třeba umět zkombinovat. A pro jejich kombinaci je třeba uzpůsobit rámec, v němž policisté pracují.

Hovoříme-li o rámci, nemáme na mysli jenom legislativu. Je mnoho oblastí policejní činnosti, které se community policing více či méně dotýkají – svůj podíl na proměně tak bude muset přijmout systém hodnocení policistů, způsob, jakým jsou policisté vzděláváni, jak jsou motivováni ve své práci, jakou mají odpovědnost... Zároveň rádi říkáme, že pokud policista chce, může principy community policing začít uplatňovat klidně hned zítra. I když to vypadá jako rozpor, hned ho vysvětlíme:

Na jedné straně je community policing cosi naprosto samozřejmého, co vždy patřilo do „zlatého fondu“ dobré policejní práce – schopnost komunikovat s občany, dobrá osobní a místní znalost, zájem o problémy občanů a o jejich řešení. Tato samozřejmost je ale zároveň i největší hrozbou – vypadá to, jako bychom byli na community policing připraveni, jako by jeho prosazení nevyžadovalo úsilí a důkladnou přípravu, jako bychom měli to hlavní už za sebou. Tak to ale rozhodně není – ne proto, že bychom snad community policing ještě dostatečně nerozuměli, ale proto, že pokud chceme, aby práce podle tohoto principu nezávisela jenom na iniciativě jednotlivců, kteří „pochopili“ a byla součástí každodenního výkonu policistů, nebude to zadarmo. Bude třeba si připustit, že současný stav policie prosazení community policing znesnadňuje a že reformy, na které se policie připravuje, nejsou samoúčelné, a proto k nim je zapotřebí přistupovat s maximální odpovědností.

Community policing zasahuje do tolika oblastí policejní činnosti, až se zdá, že není odkud začít. Nezačínáme ale naštěstí na zelené louce, odrazme se proto od toho, co již máme... Na prvním místě se sluší zmínit materiál, zpracovaný Ministerstvem vnitra ČR, s názvem *Reforma Policie České republiky a související problematiky vnitřní bezpečnosti. Analytické podklady k základním pilířům reformy*. Materiál je to obsáhlý, v úvodu velmi kritický, v mnoha ohledech návodný, ale přesto jenom málo konkrétní. Dává pouze ke zvážení, zda má být Policie ČR uspořádána do osmi či čtrnácti krajů, neříká, jak by měla vypadat územní a personální struktura základních útvarů PČR, poněkud stranou nechává otázku osobního a manažerského rozvoje policistů, jejich vzdělávání a schopnosti policejní struktury poučit se ze svých vlastních chyb a nedostatků. Na druhou stranu ale klade **důraz na individuální odpovědnost policistů**, což je určitě cesta správným směrem<sup>2</sup>.

O poznání propracovanější – s ohledem na potřeby community policing – je programový dokument KDU-ČSL *Reforma policie České republiky* (<http://www.reformapolicie.cz/>). Přestože v době jeho zveřejnění před dvěma lety se zdálo, že jeho úspěch je zaručen už pouze tím, že šlo o jediný koncepční a kvalitně zpracovaný materiál, nakonec poněkud zapadl –

<sup>1</sup> Z poslední doby můžeme citovat například jednoho z tiskových mluvčích Policejního prezidia, který charakterizuje community policing jako „řešení otázek bezpečnosti a veřejného pořádku v konkrétní lokalitě na základě úzké součinnosti policistů s obyvateli a institucemi této lokality“.

Viz: [http://www.mvcr.cz/rs\\_atlantic/project/article.php?id=73494](http://www.mvcr.cz/rs_atlantic/project/article.php?id=73494)

<sup>2</sup> Pro úplnost dodáváme, že některé z tezí tohoto materiálu jsou obsaženy v návrhu nového Zákona o policii, který v současnosti prochází meziresortním připomínkovým řízením.

dílem nejspíš proto, že je příliš pevně spjatý pouze s jednou ze současných parlamentních stran, dílem asi i proto, že tehdejší očekávání od nového služebního zákona už nebylo možné sloučit s některými z tezí tohoto materiálu. Jeho největším pozitivem je bezesporu úhel pohledu, kterým se na činnost policie dívá – jako na **službu veřejnosti**, která s policií spojuje očekávání, jež v současnosti až příliš často zůstávají nenaplněna.

Posledním materiálem, který si zaslouží zmínit<sup>3</sup>, je *21 doporučení pro pořádkovou policii v 21.století* programu ProPolice neziskové organizace Otevřená společnost, o.p.s. (<http://www.pro-police.cz>). Klade důraz jak na individuální odpovědnost, tak i na pojetí práce policie jako služby veřejnosti. Liší se však v tom, že se nejedná o materiál přímo reformní – jeho cílem bylo především upozornit na skutečnost, že pokud má community policing být novým stylem policejní práce, je třeba mu přizpůsobit více, než je na první pohled zřejmé. Byl to v jistém smyslu návod, jak o policejní práci přemýšlet v kontextu community policing.

Právě tuto myšlenku je v současnosti třeba dále rozvinout – jenom tak dokáže Policie ČR neusnout na vavřínech a naplnit očekávání, která svými kroky a prohlášeními vyvolává u veřejnosti i u policistů, sloužících na základních útvarech. Nejlepší směr, jímž se PČR může vydat, je velice důkladně zvážit všechny aspekty změn, které proměna policejní práce vyžaduje a zvážit procesy, které se jí – byť nevědomky – staví do cesty. Už od počátku musí postupovat s vědomím, že na oslavy je ještě příliš brzy, že je teprve na začátku cesty a že po této cestě musí postupovat velmi uvážlivě a s rozmyslem.

Proto přicházíme s iniciativou, která by měla v podobné situaci následovat – chceme společně s PČR důkladně zvážit všechny zmíněné aspekty a jasně definovat potřeby, které vytyčený cíl – práce policie v souladu s principy community policing – vyžaduje. Už teď je jasné, že se nejedná o úvahu v horizontu následujícího roku, ale spíše pěti či více let – z toho důvodu **budeme nadále hovořit o harmonogramu prosazování community policing do praxe Policie České republiky.**

---

<sup>3</sup> Existují samozřejmě i další materiály – například *Vize Policie 2015*, na níž před několika lety pracovaly souběžně MVČR a Policie ČR, nebo *Modrá šance* ODS z roku 2003. Lze je však považovat za určitý předstupeň aktuální analýzy policejní reformy, představenou Ministerstvem vnitra ČR – proto se jimi podrobněji nezabýváme.

## Obecné principy vytváření a prosazování harmonogramu

Přípravy a prosazování harmonogramu lze v obecné rovině rozdělit do čtyř kroků.

### *Krok 1: Analýza problémových oblastí*

Prozkoumání jednotlivých z pohledu prosazování community policing klíčových oblastí, které jsou popsány níže v tomto textu, se bude vždy opírat o analýzu dostupných materiálů o probíhajících a připravovaných změnách v dané oblasti. Nedílnou součástí bude analýza zákonných i podzákonných norem, které každou z oblastí upravují. Nechceme objevovat již dávno známé, proto se zaměříme i na porovnávání porovnatelných ukazatelů z civilní, popřípadě ziskové sféry. Naším cílem rozhodně není přejímat zahraniční zkušenosti jako „hotové produkty“, nicméně budeme brát v úvahu i zahraniční prameny k jednotlivým problematikám a zkušenosti zahraničních expertů a praktiků.

### *Krok 2: Vytvoření tezí o úpravě konkrétních postupů*

Z úvodní analýzy potřeb prosazení community policing v jednotlivých oblastech budou následně vyvozeny teze o úpravě konkrétních postupů, které budou vycházet z následujících principů (které vychází z obecných požadavků na organizaci policejní práce za předpokladu jejího fungování v duchu community policing). Těmito principy jsou:

- personalizace odpovědnosti a rozhodování,
- efektivita a jednokolejnost zvolených postupů,
- praktická využitelnost a kongruence zvolených postupů s ostatními procesy,
- analýza jejich dopadů.

### *Krok 3: Ověření tezí v praxi*

Jedním z obecných rysů policejní kultury, opakovaně potvrzovaným studii z nejrůznějších zemí, je pocit neustálé reformy policejního sboru a z něj plynoucí frustrace – můžeme předpokládat (a mnohé ohlasy tomu nasvědčují), že jinak tomu není ani v Policii České republiky. K jakýmkoli změnám je proto přistupovat uvážlivě a teprve poté, co se přesvědčíme o jejich přínosu. Jednotlivé teze proto budou nejprve ověřovány v praxi prostřednictvím pilotních projektů.

### *Krok 4: Plošné prosazení tezí do činnosti policie*

Teprve poté, co pilotní projekty prověří správnost a užitečnost tezí, budou prosazovány v rámci celé policejní struktury. Díky pilotním projektům bude nejen zhodnocen přínos každé z tezí, ale díky nim bude zároveň možné předvídat mnohé problémy spojené s jejich aplikací.

## Klíčové problémy

Prosazení community policing je třeba důkladně promýšlet v několika souvisejících oblastech. Nejde jenom o to, aby policisté na základních útvarech znali svého „zákazníka“, aby chápali, že jejich práce je službou veřejnosti či aby si uvědomili, že výsledky jejich činnosti mají být pod veřejnou kontrolou. Stejnému principu musí být podřízeny i procesy na vyšších úrovních – pouze tak je možné zabránit mnohdy protichůdnému pojetí jednotlivých problematik na různých úrovních řízení, které ve výsledku způsobují zamrznutí policie kdesi mezi překonanou minulostí a vysněnou budoucností bez vidiny konkrétního zlepšení situace v přítomnosti.

### *Personální stabilizace a tabulková místa, struktura útvarů PČR*

Z pohledu kvality činnosti základních útvarů je jednoznačně jejich zásadní potřebou, aby měly pro práci v duchu community policing dostatek policistů – tabulky jsou užitečné pro rozpočtování, ne tolik pro přímé řízení výkonu policie. Systemizovaná, ovšem momentálně prázdná tabulková místa (ať už je důvodem nedostatek zájemců o práci u policie či ZOP nebo další vzdělávání) jsou policii v přímém výkonu k ničemu – je třeba hledat takový systém, kde by útvary policie mohly být reálně a setrvale na plných stavech. Totéž platí o pomocných a specializovaných činnostech v rámci policejní struktury – administrativa, ekonomické řízení, personalistika, IT a další práce jsou podhodnoceny jak finančně, tak personálně a jejich výkon ne vždy odpovídá potřebám kvalitního fungování policie.

Jako méně závažná se s ohledem na personální podstaty jeví systemizace pracovních míst na jednotlivých útvarech – skutečnost je ale taková, že menší útvary by mnohdy nebyly schopny naplňovat všechny předepsané funkce, ani kdyby měly zaplněná všechna tabulková místa (to se týká především útvarů III. a IV. typu, ale i větších útvarů, zejména v otázce komunikace a spolupráce pořádkových policistů s neuniformovanými policisty na místní úrovni).

#### *Dílečtí návrhy řešení k rozpracování:*

- Počty systemizovaných pracovních míst se ne vždy váží na reálné potřeby daného útvaru (s ohledem na jeho požadovaný výkon); je třeba průběžně zjišťovat personální náročnost jednotlivých policejních činností (s ohledem na vývoj v technice, ale i v legislativě) a podle toho průběžně tabulky upravovat.
- Základní odborná příprava nebo další vzdělávání policistů nemohou být na úkor výkonu útvaru, jehož pracovníci se zrovna vzdělávají. Základní útvary by měly mít možnost zaplnit dočasně prázdná místa – pro tuto potřebu by měly sloužit stáže policistů v ZOP a systém rezerv „volných“ policistů aktuálně bez pevného pracovního zařazení. Tento systém by měl vycházet z principu kariérní konkurence (více viz. níže v sekci Vzdělávání a kariéra).
- Ne každá práce u PČR vyžaduje policejní dovednosti – obsazovat tato místa policisty je vzhledem k jejich výcviku hodně drahé. Naopak ne každý, kdo dokáže výborně vykonávat danou specializovanou práci, se může v současnosti stát policistou (například z důvodu fyzických, ale i psychologických omezení) – není důvod, aby pro specifické a expertní profese v rámci policie byli nabíráni služebně schopní lidé, respektive aby tyto pozice byly zaplňovány policisty.
- Pokud má dojít ke zrušení oddělení III. a IV. typu (což je součástí úvah v balíku navrhovaných změn Policie ČR ze strany Ministerstva vnitra), mělo by se tak stát za

současného posílení ostatních oddělení a vytvoření sítě stanic s časově omezenou službou (nebo úředních hodin na OÚ), podřízenou potřebám správy daného teritoria. Součástí této změny by mělo být i prosazení vyšetřovačky a operativy na základní útvary P ČR.

### *Vzdělávání a kariéra*

Vzdělávání policistů představuje problém hned z několika důvodů: Z pohledu community policing na úrovni Základní odborné přípravy především v tom, že policejní práci představuje nově nastoupivším policistům spíše jako střet se zločinem než jako službu veřejnosti. Z pohledu řízení pak v tom, že ZOP nedává jasné kontury pracovního zařazení jejího absolventa (v mnoha ohledech není základní). Výsledkem pak je, že policista po ZOP většinu toho, co se naučí, musí na další dlouhá léta zapomenout, neboť k práci, k níž je po absolvování ZOP zpravidla ustanoven, potřebuje především z praxe odpozorované postupy – úloha vzdělání tak hned na začátku profesní kariéry v očích policistů devaluje na cosi nadbytečného, co se musí „odsedět“ a posléze zapomenout. Tento princip se přenáší i do přístupu k dalšímu profesnímu vzdělávání.

Stranou zůstává otázka kariérního vzdělávání – přestože v policii funguje systém výběrových řízení na volné pozice, současně Zákon o služebním poměru dává široké možnosti, jak se výběrovým řízením vyhnout; skutečnost je taková, že prostupnost policejní struktury zákon a jeho nevhodná aplikace spíše snižují.

#### *Dílčí návrhy řešení k rozpracování:*

- Policistům schází pro práci v duchu community policing na základních útvarech klíčové znalosti a dovednosti – důraz na prevenci v každém jednání, využití základních analytických a kontextových modelů pro prevenci kriminality, práce s informacemi a jejich získávání, obecné nastavení policejní práce jako služby konkrétním občanům než boje s anonymním (a všudypřítomným) zločinem. Základní odborná příprava by v rámci integrované výuky měla zahrnovat nácviky komunikace v nekonfliktních situacích a vedle toho klást důraz nejen na praktické dovednosti, ale i na otázky úlohy policie ve společnosti.
- Vzdělávací potřeby policistů musí být jasně strukturované podle stádií jejich kariéry – ZOP by měla pokrývat pouze základní dovednosti policistů (tj. hlídkovou činnost nebo PMJ). Ostatní dovednosti a činnosti by měly být obsahem dalšího profesního vzdělávání v přímé návaznosti na kariérní postup – ve výběrových řízeních by měly být stanoveny jasné požadavky na vzdělání pro jednotlivé pozice (doložené dovednosti/absolvované kurzy/praxe); další profesní vzdělávání by mělo být uzpůsobeno tomuto požadavku.
- Vzdělávání musí klást důraz na tvůrčí a v praxi využitelné znalosti a dovednosti. Předpisy jsou předpoklad dobrého zvládnutí nejrůznějších situací – policisté je musí znát, ale jejich memorování nesmí být samoučelné.
- Vedoucí pozice od úrovně vedoucího obvodního oddělení (respektive od 7. platové třídy – je otázka, jestli vymezovat pozice funkčně, nebo podle platového zařazení) by měly mít časové omezení – a to ve dvou rovinách:
  - Na každou pozici by byl vypsán konkurz jednou za pět let.
  - Policista by mohl setrvat na jedné pozici nanejvýš dvě „funkční“ období, tedy max. 10 let na jedné pozici. (Tím pochopitelně vyvstává otázka, co s těmi, kdo neobhájí svou pozici a budou zničehonic „bez místa“ – je to složitější otázka,

nabízí se možnost rezervy, studijního volna na přípravu na jinou pozici, sestup na nižší volnou/uvolněnou pozici bez výběrového řízení...).

- Průběžné odborné vzdělávání policistů by v ideálním případě měli zajišťovat policisté s úzkou vazbou na praxi ve vyučovaném oboru. Práce ve vzdělání by rozhodně neměla být na doživotí, ale pouze na tak dlouho, aby daný policista byl schopen udržet kontakt s měnící se praxí. Práce ve vzdělávání by měla být odpovídajícím způsobem finančně ohodnocena – předávat své zkušenosti by mělo být v rámci PČR prestižní povolání.
- Nepolicejní obory by měli vyučovat odborníci mimo policii, respektive policisté by tyto obory měli studovat mimo strukturu policejního vzdělávání.
- Měl by být přehodnocen status Policejní akademie – v současnosti je sice veřejnou školou, ale s pro veřejnost uzavřenými studijními obory.

### *Management a řízení, odpovědnost, kontrolní činnost*

Problémy na straně řízení policie lze rozdělit do několika skupin – objevují se ve vztazích mezi různými řídicími úrovněmi, v obecném fungování managementu a nástrojích, které používá, v zažitém systému řešení obtíží teprve tehdy, kdy vystoupí z udržitelných mezí. Za zmínku stojí zejména tyto problémy:

- Vedoucí OOP v současnosti neřídí, ale především administrují činnost svých podřízených; rezignují do značné míry na kontrolní činnost (od toho jsou OKS) a zbavují se tak částečně i odpovědnosti za kvalitu služby poskytované jejich útvarem jako celkem. Vztahy mezi vedoucími, kontrolními orgány a mužstvem jsou rozložené chybně – podpora a loajalita se neopírají o systémové principy, ale o princip „cesty nejmenšího odporu“.
- Systém rozkazů bez zpětné vazby, hluboká centralizace a nadbytek detailních vnitřních norem zcela zbavují konkrétní lidi konkrétní odpovědnosti a odrazují je od používání vlastního úsudku.
- Velké problémy jdou napříč celou policejní strukturou v otázce komunikace: V rovině vertikální komunikace se problémy projevují především v tom, že v praxi takřka neexistuje prostor pro inovace či konstruktivní kritiku vycházející z potřeb policistů sloužících na základní úrovni – dílem i pro jejich špatnou zkušenost v minulosti (zdaleka nejen v těchto případech jsou nástroje pro řízení zneužívány jako nástroje ovládnutí). Vyšší patra řídicí struktury komunikují směrem do nižších pater pouze prostřednictvím rozkazů a kontrol s minimálním zájmem o zpětnou vazbu – důsledkem toho je vzájemná nevěřivost a nedůvěra. Policisté v managementu nenacházejí oporu – obecně je pro policisty spíše nedůvěryhodný, neboť je ve svých prohlášeních o chystaných změnách a řešeních nejrůznějších problémů trvale nekonzistentní; právě proto vzniká řada „zaručených“ zpráv, které policejní sbor nadále destabilizují.
- V rovině horizontální komunikace trpí policie především nedostatečným přenosem informací, zkušeností a dobré praxe (je zároveň nutno přiznat, že vedení policie se v současnosti pokouší o změnu - pořádá výjezdní zasedání, nedávno také konferenci kvality – jsou to ale ad hoc, nestandardně vytvořené mechanismy, které neumožňují komunikaci uvnitř sboru na každodenní bázi).

### *Dílčí návrhy řešení k rozpracování:*

- Je třeba hledat obecné mechanismy pro zdůraznění osobní odpovědnosti a výsledky vlastní práce a za vlastní rozhodování. Tuto problematiku lze nahlédnout i z pohledu odpovědnosti policistů za nakládání s veřejnými prostředky – pokud jsou využívány neefektivně, měli by policisté mít prostor situaci měnit. Tomuto pojetí by mělo odpovídat i nastavení mechanismů vnitřní vertikální i horizontální komunikace.
- Vnitřní předpisy často neslouží jako návod jak postupovat v složitých situacích, ale jako prostředek obrany systému před vlastními nedostatky a selháními – jsou často alibistické a v praxi spíše těžko využitelné. Je třeba hledat způsoby, jak dát policistům při výkonu služby více prostoru pro vlastní rozhodnutí prostřednictvím zásadního omezení množství a proměny ve formulaci vnitřních norem – zákony a základní vnitřní normy, popisující obecné standardy kvality práce by měly v ideálním případě stačit.
- Kontrolní činnost by měli vykonávat nadřízení v rámci své standardní řídicí činnosti v mnohem větší míře, než je tomu doposud (součástí této činnosti jsou i motivační prvky, jako osobní příplatek a osobní hodnocení). Na běžné řízení jsou samostatné kontrolní orgány zbytečné – ty mají nastoupit až tehdy, kdy do hry vstupují závažná podezření na porušení kázně.
- Kontrolní mechanismy nesmí sloužit jako nástroj šikany či trestání, ale především k tomu, aby se organizace dozvěděla, kde má slabé stránky – trest má přijít tehdy, kdy se ukáže, že za ně je někdo konkrétně zodpovědný; hlavní ale je dokázat se z těchto slabých stránek poučit. S tím souvisí i přehodnocení statistické práce s informacemi o výkonu policejní struktury jako celku i jejích jednotlivých složek (až na úroveň jednotlivců).

### *Motivace a hodnocení*

V současnosti je osobní ohodnocení v podstatě pevnou částkou k platu, která se proměňuje jenom velice zřídka – neslouží tak jako okamžitá motivace. Důsledkem je spíše snaha vyjít s předpisy (a na dlouho tak nepřijít o osobní příplatek) než dosahovat vždy (v každém měsíci) takových výsledků, které zajistí pravidelný přísun prémie. Takový systém hodnocení ale nelze plně využít tehdy, kdy nelze stanovit pevné, o realitu a osobní schopnosti policistů se opírající standardy (v stále přežívajícím čárkovém systému). Motivačně nepůsobí ani současné nastavení kariérních principů, včetně účelových hodnocení.

### *Dílčí návrhy řešení k rozpracování:*

- S ohledem na množství prostředků, které policie je schopna investovat do svých zaměstnanců, je třeba k policistům přistupovat jako k vzdělaným a motivovaným odborníkům, kteří disponují kvalitními informacemi z prostředí, v němž tráví každodenně spoustu času – tomu je třeba přizpůsobit systém hodnocení.
- Jedním z hodnocených prvků musí být i schopnost policistů dosahovat cílů, o něž usilují – je proto ale třeba zajistit prostor jak pro vytváření těchto cílů, tak pro jejich naplňování.
- Součástí řízení se musí stát i využívání dalších motivačních metod a jejich prosazení do širšího povědomí (např. Cena nejlepší praxe, slavnostní odměňování a oceňování policistů s výjimečnými výsledky nebo za výjimečné činy atp.).
- Vytvořit (či spíše vedoucím útvarů umožnit využívat) výrazně flexibilnější způsoby osobního ohodnocení, než fungují v současnosti. Měly by být založeny na principu, podle

něž výkonností propad v jednom měsíci může potkat každého, ale delší propady se musí v ohodnocení okamžitě projevit.

- Vybudovat kariérní systém, který by umožňoval skutečně uspokojivou perspektivu od nástupu k policii až po důchod pro policisty, kteří chtějí profesně růst (za předpokladu, že málokdo se stane policejním prezidentem, krajským ředitelem...). Nejedná se přitom ani tak o růst příjmu, ale o dostatečnou šíři variant – spíše je třeba postavit na stejnou úroveň postup na výkonové i nevýkonové (např. metodika a vzdělávání) pozice v policejní struktuře.

### *Finance a administrativa*

Z pohledu peněžních toků uvnitř policie je zřejmé, že peníze nejsou vynakládány vždy tím nejefektivnějším způsobem – v tom smyslu, že jednotlivé útvary mají pouze minimální možnost ovlivnit, na co pro ně vyhrazené peníze budou využity. To by do značné míry měl změnit nový zákon o policii, ovšem ještě není vůbec jasné, v jakém rozsahu se změna odehraje. Základní dva zdroje této neohebnosti systému – systemizace pracovních míst a centrální nákupy – totiž mohou i po přijetí zákona zůstat de facto beze změny.

Na jedné straně je pochopitelné, že tento stav vyplývá z rozpočtového určení finančních prostředků, na druhé ale je třeba překonat situaci, kdy základní útvary nejsou z finančních důvodů schopny naplňovat svoje priority. Podobná situace, vyplývající z různých potřeb horních a spodních pater policejní struktury, se týká i oblasti nakládání s informacemi o ostatních vnitřních potřebách a panuje i v oblasti vnitřní normotvorby.

#### *Dílčí návrhy řešení k rozpracování:*

- V personální oblasti je nejpalčivější situace personálního podhodnocení základních útvarů. Část potíží se dá vyřešit změnou jejich prostorového rozmístění – problém ale plyne především z obsazenosti tabulkových míst policistů v ZOP (což snižuje zájem vedoucích oddělení o nové policisty). Policie by měla – i s ohledem na vysokou personální fluktuaci – být schopna nábírat policisty „nad stav“, neboť při správné systemizaci není uspokojivý výkon útvarů zajištěn počtem tabulkových, ale skutečně sloužících policistů. Při řešení tohoto problému by měl pomoci kariérní řád a přehodnocení funkce rezerv MV.
- Velkým problémem budou i do budoucna příjmy policistů; současná situace zakonzervovala stav na několik dalších let, protože jakákoliv další změna hrozí další vlnou odchodů od policie – přitom distribuce platových tarifů není ideální, neboť nepřisuzuje práci na základních útvarech důležitost, jakou by zasluhovala. Pokud mají být okrskáři skutečně samostatně odpovědní proaktivní policisté, musí být jejich odpovědnost adekvátně honorována.
- Je třeba omezit konkurenci informačních technologií a různých „ohnisek“ jejich vytváření; počítačové systémy jsou základ práce jakékoliv organizace, která pracuje s informacemi. Oproti jiným oblastem zde je zapotřebí vysoké míry centralizace (s prostorem pro individuální inovace).
- Informace jsou základní pracovní prostředek, ne jenom nástroj evidence a vykazování odvedené práce. Je třeba vytvořit kvalitní struktury pro management informací nejen s ohledem na potřeby trestního řízení, ale i řízení personálních, kázeňských a finančních potřeb organizace.

- Přestože v současnosti prosazované dohody o spolupráci na místní úrovni jsou krokem správným směrem, je to jenom první krok. Do budoucna je zapotřebí zvážit možnost, aby se samospráva finančně podílela na materiálním vybavení a v lepším případě i personálním posilování „svých“ útvarů.

### *Vyšetřování, práce s pachateli a oběťmi*

V obecné rovině musíme konstatovat, že prevence kriminality je stále spíše podceňovanou složkou policejní práce. Svůj díl preventivní činnosti mohou odvést policisté při vyšetřování trestné činnosti, v rámci svého působení v okrscích a v neposlední řadě i v práci s pachateli přestupků a trestných činů.

#### *Dílčí návrhy řešení k rozpracování:*

- Policisté by měli více než v současnosti dbát na to, aby přímo na místě analyzovali situaci a důvody, které usnadnily pachateli spáchání toho, čeho se dopustil a doporučili poškozeným cesty, jak podobné situaci v budoucnu předejít (toto souvisí s obecnějšími potřebami analýzy trestné činnosti a s oblastí vzdělávání). Právě tyto kontakty mají velký vliv na vnímání policie veřejností – policisté musí být schopni dát rady, návody a zároveň projevit porozumění.
- V práci policie je třeba klást větší důraz na dlouhodobá řešení problémů. Z pohledu policie je v současnosti problém vyřešen tehdy, kdy pachatel je za svůj čin odsouzen – důvody, proč jej spáchal však mnohdy trvají i nadále a je jenom otázkou času, kdy se objeví další. Policie by měla vytvořit mechanismy, jak dlouhodobě působit na prostředí spravované komunity tak, aby odstraňovala podmínky, které kriminalitu umožňují.
- Standardem by se měla stát úzká spolupráce mezi nejrůznějšími subjekty, které se dostávají do styku s pachateli přestupků a trestných činů. Zejména v případě prvopachatelů je žádoucí zapojení policie na místní úrovni. MV již prosazuje dílčí projekty, napomoci by měl i nový zákon o policii – jedná se sice o nastartovaný proces, ale bez širší podpory se neobejde.

Budeme rádi, když budete Vaše připomínky a komentáře  
směřovat na adresu

[info@pro-police.cz](mailto:info@pro-police.cz)