

Projekt kompetenčního modelu pro uchazeče o práci u Policie ČR

Diplomová práce

Bc. Jana Halíčková

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Haličková**
Osobní číslo: **M13681**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt kompetenčního modelu pro uchazeče o práci u Policie ČR**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši a teoretická východiska pro návrh kompetenčního modelu pro uchazeče o zaměstnání ve vybrané organizaci.

II. Praktická část

- Analyzujte současné podmínky přijímacího řízení u Policie ČR.
- Identifikujte problém v přijímacím řízení u Policie ČR a navrhněte možnost zlepšení.
- Navrhněte kompetenční model pro uchazeče o práci k Policii ČR.
- Ověřte funkčnost kompetenčního modelu pro uchazeče k Policii ČR pomocí empirických a expertních metod.
- Zhodnoťte rizika spojená s realizací navrženého kompetenčního modelu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012, 752 s. ISBN 0749465514.
GREGAR, Aleš. Personální management: vybrané kapitoly. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 9788073189150.
ITAL, Annette a Michaele KNÖFERL. Aus-, Fort- and Weiterbildung nach Schlüsselqualifikationen: Arbeitsbuch mit Folienvorlagen und Übungsanleitungen für Unterrichtende, Praxisanleitungen und MentorInnen im Gesundheitswesen. 1st ed. Hagen: Kunz, 2001, 239 s. ISBN 3894951737.
KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 8024706989.
ROTHWELL, William J. a Jim M. GRABER. Competency-based training basics. 1st ed. Alexandria, Va.: ASTD Press, 2010, 146 s. ISBN 1562866982.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12. 4. 2016

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tématem této diplomové práce je projekt kompetenčního modelu pro nové rekruty k Policii ČR, s přihlédnutím ke snížení velmi vysoké neúspěšnosti uchazečů žádající vstup do služebního poměru. První, teoretická část, osvětluje základní pojmy, kterými jsou kompetence a především kompetenční model, poukazuje na proces tvorby kompetenčního modelu, sběr informací a dat pro jeho vyhotovení, validizaci a zavedení. Praktická část se zaměřuje na projekt, který má přinést informace spojené se způsobilostmi uchazečů a jejich porovnání s nově vytvořeným kompetenčním modelem. Půjde tedy o analýzu podmínek výběrového řízení k Policii ČR, návrh kompetenčního modelu, ověření jeho funkčnosti a zhodnocení rizik spojených s realizací navrženého modelu. V závěrečné části je shrnut přínos práce, její využití v praxi a porovnání výsledků sledované skupiny.

Klíčová slova: kompetenční model, uchazeč, Policie ČR, způsobilost, porovnání, měkké dovednosti, tvrdé znalosti, specifické dovednosti, klíčové kompetence.

ABSTRACT

The project of the diploma thesis has been focused on the competency model for new recruits to the Police of the Czech Republic with regard to reducing the very high failure rate of candidates. The first, theoretical part has explained basic concepts of competence and especially competency model, it has showed the process of creating a competency model, collection of information and data for the preparation, validation and implementation. The practical part has been closed to a project to provide information related to the eligibility of candidates and compare them with the newly created competency model. There has been analyzed the admissions, drafted the competency model, verified its functionality and evaluated the risks associated with the implementation of the proposed model. The final section has summarized the benefits of the work, it's using in practice and comparing results of the study group.

Keywords: Competency model, candidate, Police of the Czech Republic, eligibility, comparison, soft-skills, hard knowledge, specific skills, key competencies.

„Člověk je přesně takový, jaký je smysl jeho snažení.“

Seneca

Poděkování

Velmi bych chtěla poděkovat vedoucímu mé práce, panu doc. PhDr. Ing Aleši Gregarovi CSc., za jeho lidský přístup, pomoc, nápady, rady a čas, který mi během přípravy diplomové práce věnoval. Další velký dík patří Policii ČR, která mi dovolila tuto práci v tak specifickém prostředí vyhotovit, a zvláštní dík patří personálnímu oddělení na daném územním obvodu, které se mnou po celý čas práci konzultovalo a předalo mi spoustu cenných informací.

Obsah

ÚVOD	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 KOMPETENCE A JEJÍ DEFINICE	15
1.1.1 Úrovně a druhy kompetencí	19
1.2 KOMPETENČNÍ MODEL	22
1.3 PRACOVNÍ ZPŮSOBILOST A KVALIFIKACE	24
2 PROCES TVORBY KOMPETENČNÍHO MODELU	26
2.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE	27
2.2 ZÍSKÁVÁNÍ DAT KE KOMPETENČNÍMU MODELU	27
2.2.1 Panel expertů.....	27
2.2.2 Pozorování.....	28
2.2.3 Rozhovor	28
2.2.4 Analýza pracovních úkolů.....	30
2.2.5 Průzkum	31
2.2.6 Kompetenční modely a jejich databáze.....	31
2.3 ANALÝZA A KLASIFIKACE ZÍSKANÝCH INFORMACÍ.....	31
2.4 SOUHRN POSTUPU PŘI VYTVÁŘENÍ KOMPETENČNÍHO MODELU.....	32
2.4.1 Jednotlivé fáze při tvoření kompetenčního modelu	33
3 METODY MĚŘENÍ KOMPETENCÍ	35
3.1 BEHAVIORÁLNÍ PŘÍSTUP	35
3.2 ANALOGOVÉ METODY.....	35
3.2.1 Skupinová cvičení	35
3.2.2 Hraní rolí	36
3.2.3 Prezentace	37
3.2.4 Případová studie	37
3.3 ANALYTICKÉ METODY	37
3.4 DALŠÍ METODY MĚŘENÍ KOMPETENCÍ.....	39
4 VYUŽITÍ KOMPETENČNÍHO MODELU	40
4.1 STANOVENÍ STANDARDŮ PRO PRACOVNÍ POZICE	40
4.2 VÝBĚR NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	40
4.3 STANOVENÍ HODNOTÍCÍHO STANDARDU POMOCÍ KOMPETENČNÍHO MODELU	41
4.4 KOMPETENCE PRO STANOVENÍ VÝKONNÝCH PRACOVNÍCH TÝMŮ	41
4.5 SHRUTÍ POZITIVNÍHO DOPADU KOMPETENČNÍHO MODELU.....	41
II. PRAKTICKÁ ČÁST	42
5 CHARAKTERISTIKA POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	43
5.1 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ U POLICIE ČR	44
5.2 POPIS A ANALÝZA SOUČASNÝCH PODMÍNEK VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	46

5.2.1	Shrnutí a analýza současných podmínek výběrového řízení.....	50
5.3	NALEZENÍ PROBLÉMU U VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ A JEHO MOŽNÁ ŘEŠENÍ.....	51
6	PROJEKT SESTAVENÍ KOMPETENČNÍHO MODELU PRO NOVÉ UCHAZEČE K POLICII ČR.....	53
6.1	CÍLE PROJEKTU A DŮVOD ZAVEDENÍ KOMPETENČNÍHO MODELU.....	53
6.2	PŘÍPRAVA A USKUTEČNĚNÍ PROJEKTU	54
6.2.1	Výběr klíčových a nezbytných kompetencí dle analýzy pracovní pozice	55
6.2.2	Modelování síťového diagramu kompetencí požadovaných nadřízenými.....	60
6.2.3	Výběr dotazovaných.....	62
6.2.4	Tvorba dotazníku ke kompetencím se stenovou škálou.....	63
6.2.5	Tvorba otázek k BEI rozhovoru	66
6.2.6	Provedení průzkumu, sběr kvantitativních a kvalitativních dat	66
6.2.7	Revidování výsledků	67
7	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ZADANÉHO PROJEKTU	74
7.1	STATISTICKÉ ÚDAJE O RESPONDENTECH	74
7.2	VYHODNOCENÍ KOMPETENTNÍHO POLICISTY	75
7.3	VÝSLEDKY, POTVRZENÍ ČI VYVRÁCENÍ MOŽNÝCH HYPOTÉZ	79
7.4	ZHODNOCENÍ RIZIK SPOJENÝCH S REALIZACÍ NAVRHOVANÉHO MODELU	80
7.4.1	Počet kompetencí v modelu	80
7.4.2	Riziko spojené s tvorbou dotazníku a otázek	80
7.4.3	Riziko spojené s využitím nástroje u personalistů	81
7.4.4	Časové riziko.....	81
7.4.5	Finanční riziko	81
7.5	MOŽNOSTI VYUŽITÍ MODELU PŘI ZEFEKTIVNĚNÍ PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ.....	82
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Člověk – nejcennější kapitál každé společnosti. Ať už proplujeme minulostí anebo se rozhlédneme v současnosti, je jediným prvkem potenciálu, kterému se říká mysl. Je ten, který dobýval, získával, učil se, moudřel, miloval, vytvářel, předával znalosti, ale také ten, který trpěl, prohrával, nenáviděl, zabíjel a ničil.

Po kvalifikované, spolehlivé a výkonné pracovní síle toužili panovníci, vládcové a despotové a dnes po ní přímo prahnou společnosti či organizace. Velkou otázkou je, jak přilákat a udržet si právě ty, kteří vytvářejí skutečnou přidanou hodnotu. Jak vlastně najít toho pravého loajálního a kompetentního pracovníka?

Každého napadne, že za výběrem vždy stojí personalista, který zodpovídá za to, že se nesplete a správně odhadne schopnosti uchazeče, který mu stojí tvář v tvář. Dnes je již personalistika, řízení lidských zdrojů, anebo chceme-li Human Resources, velmi důležitou složkou každé středně velké společnosti, naprosto nezbytná u velkých gigantů. Kdysi opomíjená disciplína se i díky globalizaci konečně dostává na vrchol i v České republice. A společnosti to více než vítají, protože dobré oddělení HR a zkušený personalista znamená ušetřené peníze a zvýšení produktivity.

Každé vypsání výběrové řízení, každá pozvánka, vytištěný formulář, čas strávený zkoumáním testů a životopisů, zaučení zaměstnance, kancelář, stejnokroj a další nové prostory stojí peníze. Pokud by brány podniku opouštělo více a více lidí, vítězila by konkurence anebo by totálně selhala společnost samotná. Ono takový nekvalitní zaměstnanec je výhodou a výhrou konkurence. Kde je tedy chyba, pokud zaměstnanec společnost opouští? Kdo za to může, pokud zaměstnanec na svou práci nestačí? A kde a jak vůbec najít toho správného pracovníka, v němž organizace vidí budoucnost?

Tyto otázky má dnes a denně na stole bezpočet firem. V mé diplomové práci se pokusím poodhalit problematiku úspěšnosti a vhodnosti kandidátů na dané pracovní pozice. Hlavní koncepcí bude již počátek kontaktu s organizací, tedy vstup a výběr nového zaměstnance do společnosti, v tomto případě k Policii ČR. Cílem tedy bude vytvořit a validizovat kompetenční model nováčka u Policie ČR. Domnívám se, že práce personalisty v instituci jako je Policie ČR vyžaduje opravdu neskutečnou soustředěnost a úsilí při výběru správného jedince, ať už z pohledu obtížnosti této práce, ale také z důvodu vynaložených financí na výcvik, studium, školení a vybavení každého policisty.

Na každého jednotlivce působí spousta faktorů, které ovlivňují osobnost a jeho změny v chování. I společnost samotná má svůj vnitřní a vnější život, který ji neustále přetváří. Pokud se soustředíme na uchazeče o zaměstnání, musíme vzít v úvahu jeho vrozené dispozice, naučené a tříbené dovednosti, působení školy, rodiny, kamarádů, okruhu blízkých, využívání technologií, trávení volného času a v neposlední řadě genetické informace, které mu byly předány již při početí. Pokud je správně nastaveno přijímací řízení k Policii ČR, hlásí se k policii ti správní uchazeči a pokud ano, je nutné výběrové řízení více zefektivnit?

V této práci nebudu nijak snižovat vypovídající hodnotu inteligenčních či osobnostních nebo výkonnostních testů, které policie v současnosti využívá. Nově vytvořený model by proto měl reflektovat nutnost určitého inteligenčního potenciálu, který by měl být však založen na schopnosti tento potenciál nejen mít, ale zejména jej umět využívat. Ano, IQ testy vyjadřují určité schopnosti mozku a srovnávají je s ostatními, nicméně už neurčují, do jaké míry daný jedinec mozek ve skutečnosti využívá. Vědecký pracovník je bezpochyby velmi inteligentní, ale jak se zachová v krizové situaci, která ohrožuje jeho život? Na jakou míru má takový člověk nastavenou oddanost, loajalitu, spolehlivost? A právě práce policisty je jednou z nejkritičtějších oblastí.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Výběrové řízení je jakousi vstupní branou uchazeče do nového kolektivu, k novým věcem, znalostem i povinnostem. A rozhodně příprava a přijetí zaměstnance nekončí výběrovým řízením. Právě potom začne probíhat adaptace, začleňování do pracovního procesu a personalista sám prochází zkouškou, zdali vybral správně, zda právě v dané organizaci nový uchazeč nalezne konečný cíl cesty a naplno se bude věnovat dalšímu postupu, studiu, sebevzdělávání.

Policie ČR je opravdu velkou organizací, a pokud bereme v úvahu výdaje na každého nového uchazeče, jsou vsutku nemalé. Když tedy některý z nově přijatých policistů zjistí, že se spletl a že nejde o jeho „vysněnou profesi“, padá také odpovědnost na pracovníka z personálního oddělení a kolegy, kteří pomáhali při vyhodnocování vhodnosti uchazeče. Zaměstnanci pak nikdo nemůže bránit v odchodu z organizace. Vynaložené náklady společnosti vracet nijak nemusí. Jak tedy zabránit přijetí nevhodných uchazečů, a jak naopak usnadnit cestu těm, kteří na to mají, a práce je opravdu jejich posláním?

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu, který bude určovat hranice kompetencí, tedy způsobilostí pro vhodné uchazeče k Policii ČR. Cílem teoretické části je vysvětlení hlavních pojmů z personálního řízení na základě odborné literatury, konkrétně se bude jednat o podrobnou konkretizaci tvorby kompetenčního modelu. Tato část také poslouží jako podklad pro projektovou, tedy praktickou část DP. Hlavní doménou praktické části je vytvoření jakéhosi aditivního nástroje pro ještě větší zefektivnění výběrového řízení. Cílem je získání potřebných dat pro navržení, sestavení a uplatnění kompetenčního modelu. Vstupní a velmi důležitou částí bude rozhovor s paní personalistkou a vedením policie daného územního odboru, jako pilotní nastavení kompetenčního modelu. Poté rozhovor a revidování připraveného kompetenčního modelu s policisty daného oddělení a vytvoření kýženého dotazníku dle klíčových a žádoucích dovedností. Rovněž bude zjištěna jeho reliabilita a validita. Tento dotazník bude sloužit jako aditivní nástroj k výběrovým řízením a pomůže v určení a výběru správných zaměstnanců, kteří mají vysoký potenciál vykonávat toto zaměstnání a mají určitou tendenci k dalšímu postupu.

Dílčí cíle:

- 1) Najít pilotní kompetence, tedy klíčové a žádoucí kompetence spolu s vedením Policie ČR a personalistou. Tento model zrevidovat se stávajícími úspěšnými policisty, strukturovaný rozhovor BEI. Situaci porovnat;
- 2) Vytvořit kompetenční model policisty na základě zjištěných informací. Identifikace klíčových proměnných, které mají vliv na kompetence;
- 3) Tvorba dotazníku na základě zjištěných klíčových kompetencí. Dotazník bude mít formu stenové stupnice. Hodnocení pomocí statistického měření Cronbachova alfa, směrodatné odchylky a rozptylu. Nutno určit reliabilitu a validitu dotazníku;
- 4) Ověření dotazníku v praxi, určit výsledky z měření a doporučení pro Policii ČR. Možnost užití dotazníku v praxi, jak pro uchazeče o práci u Policie ČR, tak například pro studenty středních škol pro měření jejich potenciálu pro toto zaměstnání.

Hypotézy u tohoto projektu nebyly stanoveny. Pouze zjištění nulové hypotézy u zjištění síly testu, tedy u korelace.

Pro analýzu výběrových řízení u Policie ČR mi byla umožněna účast na informativních schůzkách (první seznámení uchazečů s Policií ČR), paní personalistka mi poskytla potřebné informace i další dokumenty, také odbornou literaturu, která přímo souvisí s výkonem služebního poměru.

Při vyhodnocování bylo užito analyticko – syntetické metody, metody strukturovaného rozhovoru, sebehodnocení a pozorování při rozhovoru metodou BEI, dotazníkové šetření pro realizaci empirického výzkumu primárních dat. Dále byla využita analýza pracovního místa a specifikace pracovního místa. Při měření reliability, validizace a zjištění výsledků byly využity metody ekonometrie a statistiky, tedy software STATISTICA, Excel a statistické metody zjišťující míru, úroveň a stupeň vnitřní konzistence a její reliabilitu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Na personální řízení existuje nespočet pohledů a názorů, ale všechny se shodují na důležitosti funkčnosti správného výběru zaměstnance, jeho motivaci, vzdělávání a co nejdějšího setrvání v dané organizaci. Podle Koubka *„řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahů k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobní uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“* (Koubek, 2015, s. 13)

Další zajímavou definicí je pojetí nestora personalistiky a vůbec ekonomie Armstronga, který zjednodušil pohled personalistiky na *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho, co je v organizaci opravdu nejcennější a tím je – člověk, nebo skupina lidí. Tento nebo tito, buď samostatně, nebo v týmové práci pomáhají rozvoji celé organizace.“* (Armstrong, 2007, s. 27)

Nejvíce se však dnešní doby dotýká přirovnání *„k hledání a opečovávání RUKOU, MOZKŮ, SRDCÍ A DUŠÍ“*, jako to uvádí Slováčková (2014, s. 7). Souvisí opravdu s moderními a rychle se měnícími podmínkami dneška.

Na historii personalistiky se dívá každý odborník z jiné perspektivy. Někteří zdůrazňují odraz minulosti a postupnou krystalizaci, jiní pokládají základy personalistiky a vůbec řízení lidských zdrojů na počátek 20. století. V historii se jednalo skutečně o pasivní roli personalisty, spíše šlo o doplňkovou disciplínu. Podle Vojtoviče *„se na přelomu 19. – 20. století začínal užívat jeden z historicky nejstarších personálních pojmů a to personální administrativa“*. (Vojtovič, 2008, s. 14)

Koubek (2015) uvádí, že až před druhou světovou válkou se přišlo na to, že určitá organizovanost, vyhledávání konkurenčních výhod a zformovaný a organizovaný pracovník, může být opravdovým přínosem. Vznikla tedy aktivní role personalisty, tedy skutečné personální řízení.

Například Armstrong (1999, s. 46 – 47), preferuje šest etap postupného vývoje:

- 1) Péče o pracovníky (asi od roku 1915 – 1929);
- 2) Personální administrativa (1930 – 1939);
- 3) Personální řízení – fáze rozvoje (40. – 50. léta);
- 4) Personální řízení – fáze dospělosti (60. – 70. léta);
- 5) Řízení lidských zdrojů – 80. léta – první fáze;
- 6) Řízení lidských zdrojů – 90. léta – druhá fáze.

Na Armstronga ihned navazuje (Lubasová, 2001) s fází, která protíná 20. – 21. století, tzv. doba globálního řízení lidských zdrojů.

U nás byl velkým průkopníkem personalistiky a řízení lidských zdrojů Tomáš Baťa. Pravdou bylo a je, že nad geniálními nápady Tomáše Bati žasnou i mozky současnosti.¹ Otázkou zůstává, zda si opravdu nejen manažeři, který se personalistikou zabývají, ale také globalizované společnosti uvědomují, že prohlubování, urychlování a rozšiřování pohybu se netýká pouze surovin, zboží a peněz, ale také jejich pracovníků, a zda jsou připraveni na plíživý odliv mozků a úbytek manuálně zručných lidí. Storey (2001), kterého citoval Armstrong (2012, s. 9), nazval „*management lidských zdrojů jako poskytnutí konkurenční výhody ve výběru talentů a zdůraznění jejich důležitosti a svázanosti se společností. Lidské zdroje jsou tedy velmi strategicky silným partnerem pro každou organizaci*“.

Dnes obsahuje personalistika spoustu metod, které pomáhají moderním manažerům s výběrem, péčí, vzděláváním a motivací jak nových, tak klíčových zaměstnanců. To sebou nese každodenní boj o talenty a neustálé odměňování ať peněžní či formou jiného typu ocenění.

Někdy tyto nové trendy zamotají hlavu nejednomu zkušenému manažerovi či personalistovi. Výše již byla zmíněna globalizace, která je fenoménem posledních třiceti

¹ Baťa věděl, že učňovské školy sice produkují pracovní sílu, ale jeho cesta směřovala jinam. Založit školu vlastní a vštěpovat firemní kulturu již od počátku. Pravidlem tedy bylo, že zaměstnával a vzdělával ty uchazeče, kteří ještě nikde a nikdy nepracovali, a neměli tak špatné pracovní návyky. S výukou se snažil začínat co nejdříve kolem věku 14 let. Dalším a důležitým pravidlem, bylo nezaměstnávat vdané ženy, neboť by nestíhaly se vzorně starat o domácnost o děti a ještě plnit náročnou práci.

Nicméně Baťovi nešlo jen o zručnost, už tehdy vyžadoval kreativitu, inteligenci, vytrvalost, poctivost a plnou loajalitu ke společnosti. Baťa si velmi zakládal na povahových rysech zaměstnanců. Ti, kteří chtěli postoupit výše, museli prokázat nejen svoji zručnost, ale i povahové rysy vedoucích. Baťa také myslel na velmi chytře vypracovaný mzdový systém, aneb kdo pracuje pro společnost, vydělá více, než kdo pracuje na vlastní pěst. Obrovským krokem bylo v roce 1924 zavedení podílu na zisku, které zaměstnance mile překvapilo. U Bati šlo o chytrý tah při snižování nákladů na výrobu. Důležitou roli zde hrála osoba personálního ředitele, který hned po majiteli patřil k nejdůležitějším lidem ve společnosti. (Kmošek, 2014)

let. Dalším problémem jsou znalosti a dovednosti zaměstnanců, které společnost musí přeměnit v přidanou hodnotu pro podnik. Je tedy nutné nalézt u zaměstnance výjimečnou vlastnost či schopnost, která se stává pro společnost klíčovou.

Hlavně v zahraničních společnostech či organizacích se zahraniční účastí je tvorba, využití a zavedení kompetenčního modelu velkým vodítkem k objevení způsobilostí zaměstnanců. Otázkou v personalistice není **co dělat**, ale **jak to dělat a s kým to dělat tak, aby byl využit celkový potenciál člověka**. Podle Hroníka (2007, s. 101) „*je nutné znát nejdříve koho, co, a teprve pak jak a čím*“. Tedy dokonale využít jeho dovednosti.

Výběr kompetencí a zavádění kompetenčního modelu se neděje jen kvůli zvýšení výkonnosti, ale je nedílnou součástí výběrových řízení v moderních podnicích. Čím je společnost větší, tím více a častěji kompetenční model využívá. Personalista však před sestavením a využitím kompetenčního modelu musí použít i jiné nástroje měření, aby zjistil, zda ten či onen uchazeč se na danou pozici hodí. Používají se různá pracovní, osobní, psychologická a dnes velmi žádaná psychometrická testování. Psychometrické testování patří do psychologických metod, nicméně poskytuje jakousi numerickou hodnotu. Takové měření může být popsáno jako „*hodnocení ustáleného vzorce chování, který se dá popsat numerickou stupnicí nebo systémem tříd či skupin*“.(Cronbach, 1984, s. 175) Později ho citoval také Gregory John Boyle (2004, s. 97) ve své knize *The Psychology and Individual Differences*. Důležitým prvkem vůbec celého psychometrického měření je právě jeho standardizovanost. Tedy nahlížíme na každého testovaného jedince spravedlivě a stejně. Což se například u behaviorálního pohovoru jeví skoro nemožné a pozorovatel si nakonec svoje sympatie stejně do výsledku často přenesse. Toto testování není žádným nováčkem a objevem 21. století, bylo totiž použito daleko dříve, konkrétně v 17. století při výběru nových poručíků pro námořnictvo. Tam se v tu dobu hlásilo spousta mladíků z bohatých rodin. Práce poručíka byla však velmi obtížná a bylo nutno vytrítit a zvolit ty nejlepší. I zde byl použit Samuelem Pepysem model psychometrického měření. (Braybrook, 1890, (ed.))

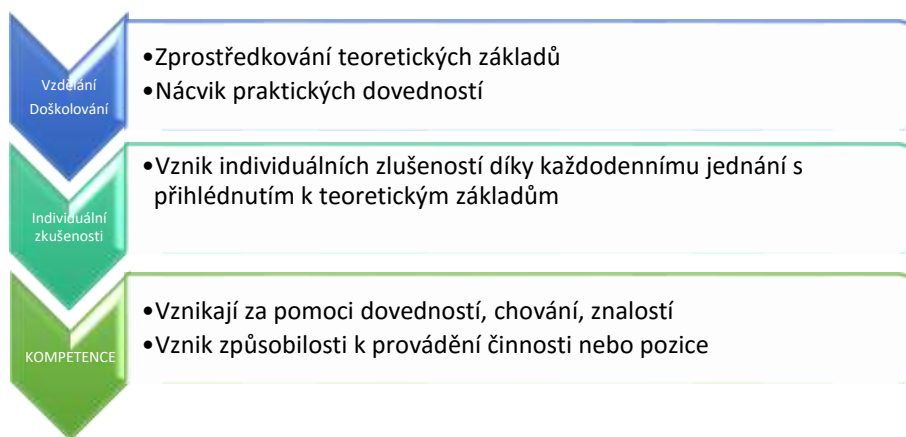
1.1 Kompetence a její definice

Kompetence = způsobilost, s jejíž pomocí dosahujeme výsledků. Podle Hroníka (2007, s. 274) není kompetence jen vlastností nebo rysem. „*Rysy se zaměřují na to, jaký člověk je. Mají poměrně stabilní povahu. Nelze očekávat, že během roku budu po nějaký čas introvertem a nějaký čas extrovertem. Kompetence v sobě koncentrují určité vzorky*

chování. Jsou méně stabilní. V rámci výběru jsou vhodným kritériem, protože mají zjevnější vztah k výkonu než určitá vlastnost nebo rys.“ Kompetence se pojí s rolí, kterou člověk hraje a je měřitelná, nabývá hodnot. Jednoduchým a často používaným příkladem je fakt, že herec, může být klidně introvert, ale svoji roli může zvládnout na výbornou. A to samé platí o manažerovi, který může být svojí osobností také uzavřený, ale dokáže skvěle vést tým lidí. Ve většině společností platí, že se vrcholové vedení obrací na výsledky za určitý čas, tedy za kvartál, za rok atd. Bohužel tato metoda, je metodou „poté“. Tedy v tomto případě už se s danou situací nedá nic dělat. Zjištění kompetencí pomáhá předcházet této situaci, tedy působí jako jakási výhybka vůči negativnímu číslu. Podle Kubeše (2004, s. 30) *„je kompetence poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Znamená to, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat chování člověka v širokém rozsahu řešení situací a pracovních úkolů.*“ Naopak někteří zahraniční autoři se na kompetenci dívají daleko podrobnějším pohledem a řeší i lingvistický charakter. Autorka mnoha knih zaměřených na personální řízení Sanghi tvrdí, že *„na kompetence a způsobilosti se musíme dívat jiným pohledem. Některé slovníky dovolují tyto slova zaměňovat, ale jsou mezi nimi rozdíly, které bychom měli vnímat. Kompetence (competence) znamená dovednost, jakýsi standard dosažení výkonu, ovšem způsobilost (competency) je oprávnění a chování, kterým je dosaženo nadstandardních výsledků.* (Sanghi, 2007, s. 8). Podobným způsobem se ke kompetencím staví i Hroník (2007), který uvádí také dva pojmy, které nelze zaměňovat; tedy competency a competence. Odborné způsobilosti nazývá – hard skills, neboli „competence“ a soft skills jako „competency“ Dle mého názoru nejvýstižnější definici vyslovila R. Kessler (2008, s. 12). *„Kompetence? To je přece jednoduché! Jsou to charakteristiky, které vlastní ti nejlepší zaměstnanci a to jim pomáhá být úspěšnými.*“

Pohledem do historie na vznik tohoto nástroje se setkáme s velkou nevolí u většiny firem, neboť se jednalo o velmi kontroverzní téma. Podle amerického psychologa a sociologa Davida C. McClellanda, by se firmy při výběru zaměstnanců neměly toliko zaměřovat na inteligenční kvocient, ale na určení a výběr kompetencí (McClelland, *American Psychologist*, 1973). Přesněji definována byla v roce 1982 Boyatzisem, který uvedl, *„že se jedná o schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky*“ (Armstrong, 1999, s. 192). Ale ještě před známými psychology byla ve své podstatě průkopnicem FBI, která dělala tzv. behaviorální profily pachatelů. Hezky toto téma

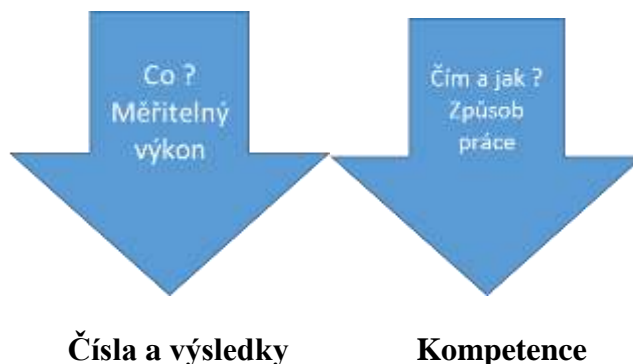
vystihují ve svých knihách psychologové Smékal (2009) a Svoboda (2013), kdy popisují vznik a užití kompetencí mimo obyčejné organizace. Klasická psychologie se totiž při zkoumání chování zločinců a vrahů vůbec neosvědčila. Kriminalisté se často ocitají v situacích, kdy provádí také výběrová řízení, a to na neznámého pachatele podle trestných činů. Personalisté mají vlastně tutéž funkci, akorát hledají správné lidi k prvotřídním pracovním úkolům a ne k dokonalým zločinům. FBI tedy začala používat kompetence a zařadila je do svého repertoáru již na samém počátku 70. let minulého století. Vznik kompetencí a jejich vztah k měřitelným výkonům je znázorněn na obrázcích č. 1 a 2 podle německé autorky A. Ital (2001) a českého specialisty na personální řízení F. Hroníka (2006).



Obr. 1: Vznik kompetencí

Zdroj: Ital a Knöferl, 2001, 9 s.

V České republice se nejedná o neznámou metodu, ale častěji se vyskytuje u firem se zahraniční účastí. Většinou se argumentuje vysokou cenou při pořizování kompetenčního modelu spojeného s následnou analýzou.



Obr. 2: Vztah mezi naměřenými hodnotami a kompetencemi

Zdroj: Hroník, 2007, s. 273

Všechny kompetence je důležité sloučit do jednoho modelu tak, aby vykazovaly znaky, které jsou vyžadovány společnostmi a přinesou tak potřebný výsledek, tedy jsou funkční. Kompetenční model by měl mít vlastnosti jako je jednotnost, pokrytí pracovní sféry, dobrá diferenciací, uživatelská přátelskost a sdílnost.

Hroník upozorňuje, že každá společnost by si měla být vědoma výhod, které jí kompetence a posléze kompetenční model poskytuje:

- „Sjednocení jazyka personalistů a vedení podniku;
- Poskytování jednotlivých kritérií pro výběr a hodnocení;
- Propojitelnost a vyhodnocení čísel;
- Základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj;
- Koncipování cílených rozvojových programů“.

(Hroník, 2006, s. 30)

Aby byly nalezeny klíčové kompetence, které splní svoji funkci a stanou se efektivním nástrojem personalisty, musí splňovat důležité požadavky. Stejný autor tvrdí, že „*vycházíme z očekávaného a pozorovaného chování (role), nikoliv vlastností, kompetenční model obsahuje nanejvýše 10 – 12 kompetencí, tento model platí pro všechny pozice ve společnosti, jak bylo uvedeno výše, je jednotný, je živý, tudíž byl vytvořen jak shora, tak zdola a je neustále ožíván, tedy je sdílný.*“ (Hroník, 2006, s. 30)

Některé společnosti ale používají velmi rozsáhlé schéma kompetencí. Důvodem často bývá velký rozptyl výroby, velký počet zaměstnanců na nejrůznějších pozicích od dělníka ve slévárně, po manažera v prodeji až po vrcholový management, který třeba obchoduje na burze. Tady se může vyskytovat až 30 kompetencí. Pamatovat by se mělo na to,

že správně fungující kompetenční model není jen jakýmsi popisem práce každého zaměstnance, ale je to mapa, která ukazuje směr pro lepší výkonnost, výběr zaměstnanců a jejich vyprofilování a cestu k dalšímu zdokonalování.

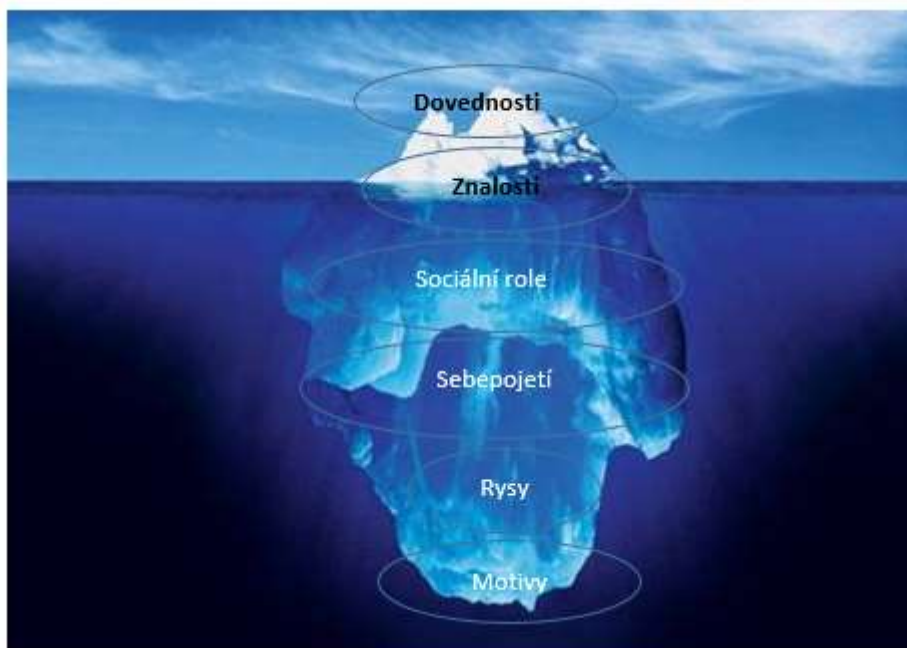
1.1.1 Úrovně a druhy kompetencí

Po McClellandovi (1973), Boyatzisovi (1982), přišel s ještě větším rozšířením kompetencí také Charles Woddruffe, který v roce 1992 navázal na tyto dva psychology a definoval kompetenci jako chování, které nakonec vede k očekávanému výsledku a pracovník se tedy stává kompetentním. (Woodruffe, 1999) Pokud je nějaký zaměstnanec označen za kompetentního, myslí se tím, že plní své úkoly na výbornou nebo alespoň na požadované úrovni, rozumí jim a umí je předávat i dále. Musí být ale splněny tyto předpoklady:

- *„je vnitřně vybaven znalostmi a dovednostmi, schopnostmi, vědomostmi a zkušeností, které nezbytně potřebuje k výkonu své práce;*
- *Je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii;*
- *Má možnost takové chování v daném prostředí plně využít“.*

(Kubeš, 2004, s. 26 - 27)

David McClelland se jako profesor psychologie zabýval také problematikou rozdílné úspěšnosti při vykonávání povolání u lidí se stejným vzděláním, motivací i zkušenostmi. Zjistil, že klasické psychologické testy nejsou schopné předpovědět, jak se daný jedinec své práce skutečně zhostí. Podařilo se mu odhalit, že některé věci jsou stále skryté pod povrchem a je těžké je odhalit. Je to něco podobného jako ledovec, který si tiše pluje po moři. Svým způsobem je velmi nebezpečný. Lidé si mohou říci, že se jedná o malou hroudu ledu, ale pod povrchem se skrývá ledová skála. (1973, American Psychologist, pp 1-14).



Obr. 3: Model ledovce manažerských kompetencí

Zdroj: Vlastní úprava, zpracování a překlad dle Using Competencies to Identify High Performance, 2003, online

Z obrázku je patrné, že společnosti vidí a zajímají se hlavně o znalosti a dovednosti, které jsou zřetelné, patrné a dobře zjištělné. Naopak pod vodou se objevují role, sebepojetí, rysy a motivy. Čím jdeme v ledovci níže, tím více se přibližuje k nitru člověka a tím hůře se daná věc trénuje a učí. Například hraní rolí se odráží v přístupu člověka k ostatním, tedy pro okolí vlastně hrajeme jakousi roli, chceme se zalíbit. Pod hraním rolí se nachází sebepojetí, tedy pohled na sebe samého, jak se vidíme. Rysy jsou trvalými znaky člověka, každý se od sebe liší. A nejvíce skryté jsou motivy, ty udržují aktivitu a zároveň vyvolávají pohnutky k novým aktivitám každého člověka.

Je důležité si upřesnit, z jakého pohledu jsou kompetence vnímány. Mohou být druhy kompetencí, které vnímá sám sledovaný jedinec, tedy být dobrý či být vynikající. Pokud se jedná o jedince s označením „být dobrý“ – znamená to, že jde o jakousi standardizaci výběru tak, aby zvládal jednotlivé funkce, práci a klasické denní povinnosti. Rozlišuje tedy pracovníky na dobré – vyhovující a špatné – nevyhovující. „Být vynikající“ má již daleko složitější podtext, jedná se o jedince, kteří jsou nadprůměrní, počítáme s nimi jako s nástupci, dokonale zvládají své činnosti, kteří je dokáží předávat i dál. Kritériem tedy bývá nadstandardní výkon. Můžeme také mluvit ještě o vyžadovaných kompetencích, tedy

dosažení jakési hodnoty, která již bude dostačující pro plnění dané funkce. (Kubeš, 2004, s. 32 – 34).

Carroll a McCrackin (1997) uvádění v Kubešovi (2004, s. 35) dělí kompetence na:

- klíčové,
- týmové,
- funkční,
- vůdcovské,
- manažerské.

Klíčové kompetence = hlavní kompetence každé společnosti, jejich model se společnost od společnosti liší podle skutečných potřeb. Problémem se však stává velmi vysoký počet vyžadovaných kompetencí v modelu, často kolem 20 – 40.

Týmové kompetence jsou jednoznačně navrženy pro pracovní buňky, tedy pracovní tým, který spolu žije a pracuje velkou část dne. Například velké společnosti IT využívají tento typ modelu častěji než ostatní. U IT profesí není problém vymýšlet nové myšlenky, tvořit nápady, ale uskutečňovat je a dořešit je. Genialita programátorů je často spojována i s jejich nestálostí a nedokončováním práce, což právě tento model řeší.

Funkční kompetence se naopak soustředí na znalosti, dovednosti, jejich prohlubování. Hodí se pro projektové inženýry, chemiky, fyziky, strojaře.

Vůdcovské a manažerské kompetence jsou nejnáročnější, protože se často mění a vyžadují neustálé studium nových věcí, obnovu a integraci do původního systému.

Kompetencí je popsáno velké množství, literatura od literatury se liší, jejich počet se pohybuje kolem 68 – 72 možných způsobilostí. Je doporučeno si vybrat ty klíčové, na kterých stojí podnikání daného resortu (od 5 – 10, maximálně 16 kompetencí ve velmi rozvětvených podnicích). **Klíčové kompetence**² totiž rozlišují vynikající a nadprůměrné pracovníky od těch průměrných. **Žádoucí kompetence** jsou sice nezbytné, ale není pravděpodobné, že by se podle nich dali nějakým způsobem identifikovat vynikající pracovníci. Musí zde existovat shoda kompetencí s pracovní rolí.

² Workshop pořádaný společností SHL Talent Measurement v Praze 10. – 11. 11. 2015 – vlastní zápisky

1.2 Kompetenční model

Ve většině firem se manažer zamyslí nad výkonem svého svěřence a možná jako rozhodčí ukáže dvakrát žlutou kartu a třetí už znamená jasný vyhozov. Nezajímá jej proč jedinec, který má vynikající dovednosti je neumí využít, a stejně tak ho nezajímá, jak může jeho kolega, který nemá prokázány žádné klíčové dovednosti, podávat tak skvělé výkony. Za oběma charakteristikami se skrývá problém. U jedince, který by měl podávat heroický výkon, který se nekoná, je problém buď v tom, že manažeři nejsou dostatečně tvrdí na svoje svěřence, a tak člověk nepracuje a nezhodnocuje své schopnosti, nebo že je zde problém, který se týká špatného výběru u daného zaměstnance. To znamená, že se personalisté nechali až příliš oslnit sebe prezentací a haló efektem, ale po stránce dosahování cíle či odolnosti se bohužel u zaměstnance neprojevovalo vůbec nic.³ My lidé často děláme chyby a posuzujeme člověka dle implicitní teorie osobnosti. Tedy podle prvotních dojmů. Určitě často slýcháváme věty, že kdo nosí brýle, musí být inteligentní, mladí lidé jsou energičtější, nadaní lidé jsou emočně labilnější a tak dále. Tato tvrzení jsou ale založena na našich představách a laických hypotézách a v literatuře vědeckého charakteru nejsou nijak potvrzena. Škatulkování lidí není rozhodně přínosné a často vede k špatnému výběru zaměstnance. Personalisté tedy využívají metody explicitní teorie osobnosti, tyto bývají vědecky a empiricky potvrzeny.

Co se to týká druhého jedince, tedy toho, který nemá dovednosti, ale má výsledky; zde se jedná buď o příliš tvrdého manažera, který nevidí klíčové kompetence, anebo lidé pracují nadoraz a dlouho takový nápor nevydrží.

Kompetenční modely jsou tedy jakousi pomocnou rukou, aby se zamezilo výše zmíněným problémům. Také tento nástroj má své vývojové trendy. Dělí se podle Hroníka (2007) na dvě východiska:

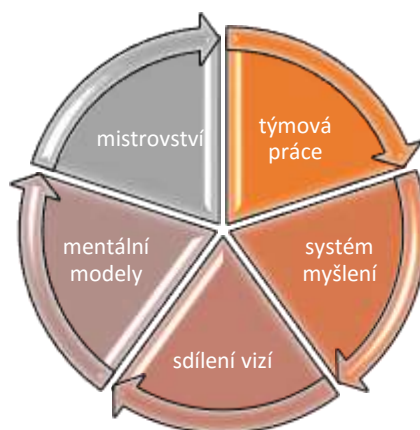
- sociálně – psychologické východisko;
- strategické východisko.

Sociálně – psychologické hledisko je v té společnosti, kde pracují sami kompetentní lidé, tedy schopní lidé, kteří dělí své kompetence na řešení problému, interpersonální záležitosti a sebeřízení. Tedy každý jedinec má určeny své kompetence a jedná se jen o jeho další rozvoj a zlepšování.

³ Business Brunch – František Hroník/ kompetenční modely, říjen 2012 – vlastní zápisky

Strategické východisko říká, že každá organizace má své kompetence, pokud si je umí nadefinovat. Tedy kompetenční model jedné společnosti, platí pro každého jedince ve společnosti. Tento model se také nejčastěji uplatňuje.

Pokud se vychází ze strategického východiska, zaměřuje se pozornost na kompetence organizace, nabízejí se dva možné směry. A to směr positioningu (produktové vůdcovství, orientace na zákazníka, provozní dokonalost), tedy postavení na trhu a směr kompetencí od Petera Sengeho.



Obr. 4: Kompetence organizace od Petera Sengeho

Zdroj: vlastní zpracování dle Five Learning Disciplines, 2008, online

Vše, co bylo výše zmíněno, se týká vertikální integrace, tedy jakémusi přemostění mezi business chováním (tedy prací) a klasickým životem (hraní rolí). Je však důležitá i část horizontální integrace, tedy rozvoj, hodnocení, výběr a odměňování.

Požadavky na strategický kompetenční model jsou opravdu tvrdé, musí splňovat těchto pět zásad:

- Jednotnost (jeden kompetenční model v organizaci);
- Diferenciaci (test realitou, výběr dvou jedinců a vyzkoušení vybraných kompetencí na jedinci);
- Propojování (měl by být funkční od liniového managementu až po vrcholový);
- Uživatelsky přátelský (jednoduchý k použití, maximálně 12 kompetencí);
- Sdílený (jednoduché poznání svých kompetencí a vnímání reality).

Na Hroníka (2007) i Kubeše (2004) navazují s podobným pojetím i zahraniční autoři. Rothwell (2010, s. 2) se velmi svým vyjádřením podobá našemu autorovi. Kompetenční

model vidí „ jako shluk kompetencí (typicky 10-30), které popisují schopnosti úspěšného zaměstnance. Kompetenční modely jsou odvozeny z pozorování chování úspěšných jedinců namísto toho, aby o daných způsobilostech rozhodl někdo jen tak od stolu. Tvorba modelu začíná sestavením profilů ideálních zaměstnanců, tedy u těch nejefektivnějších a nadprůměrných. Jakýkoliv rozdíl mezi ideálem a klasickým pracovníkem je mezera, která je zapříčiněna jiným výkonem a chováním“.

1.3 Pracovní způsobilost a kvalifikace

Pracovní způsobilost je připravenost člověka zvládat pracovní náležitosti v rámci zařazení a vykonávání v dané profesi. Což se dá nazvat slovem potenciál. Potenciál = dovednosti, znalosti, všeobecný přehled, morálka, etické smýšlení, osobní vlastnosti i postoje.

„Lidé se srovnatelnou pracovní způsobilostí jsou rozdílně výkonní. Toto se dá vysvětlit termínem – pracovní a sociální kompetence, tj. reálná úroveň zvládnutí úkolů spojených s pracovním zařazením člověka. Je podmíněna subjektivními a objektivními skutečnostmi, které ovlivňují pracovní způsobilost.“ (Univerzita – online.cz, 2011)

Subjektivní faktory způsobilosti a kompetence podle Hroníka (1999, 2007):

- Osobnostní znaky (nízké sebevědomí, malá ctižádostivost, úzkost, sebekritičnost);
- Motivační profil (osobní tužby – zaměření na rychlé dosažení cíle, osobní prospěch, odtahování se od úkolů = snižující pracovní způsobilost).

(osobní tužby – čínorodost, orientace na spolupráci, zaměření se na dobro organizace = zvyšující pracovní způsobilost)

Objektivní faktory způsobilosti a kompetence:

- dodržovaný styl řízení;
- používaný způsob hodnocení a oceňování pracovníků;
- sociální klima v kolektivu a pracovním prostředí;

Zdroje informací pro posouzení pracovní způsobilosti:

- dokumentace při přijetí do zaměstnání;
- dotazníky, životopis, vstupní testy, vědecké práce;
- reference od bývalých zaměstnavatelů a doporučení;
- psychologické a inteligenční testy;
- ověření či test odborné způsobilosti;

- různá lékařská vyšetření dle potřeby zaměstnavatele;
- dovednost práce s výpočetní technikou;
- znalost cizích jazyků.

Pracovní kvalifikace je způsobilost vykonávat určitou činnost nebo více pracovních činností, které jako celek umožňují určité pracovní uplatnění. Jedná se úzké jednotky práce, i jednoduchou činností, která je však uplatnitelná na trhu práce a je i žádaná.

2 PROCES TVORBY KOMPETENČNÍHO MODELU

Proces identifikace způsobilostí aneb, jak kompetentně určit kompetence je rozhodně jednou z nejdůležitějších věcí. Jde o pochopení a identifikaci celé organizace a přiřazení daných kompetencí k zaměstnancům. Vše by mělo být provedeno tak, aby podnik dosahoval maximálního výkonu, úspěchu, a aby se zaměstnanci cítili využiti, motivováni a byli se svou pozicí spokojeni, ba dokonce uvažovali o dalším pracovním růstu.

Jedná se o složitý proces, na místě je podle Gaela (1988) fázování při tvorbě a zavádění kompetenčního modelu. Gael jich ve své knize *The Job analysis handbook for business, industry and government* popsal více než 40 typů, Kubeš (2004, s. 45) si vybral a uvádí právě tyto fáze jako stěžejní:

- „*Přípravná fáze;*
- *Získávání dat;*
- *Popis pracovního místa a jeho analýza;*
- *Rozhovor s nadřízeným a personalistou;*
- *Fáze analýzy a klasifikace informací;*
- *Vytvoření kompetenčního modelu a jeho ověření (validizace).“*

Často opomíjenou věcí, která by se měla udělat již před přípravnou fází, je vytvořit si slovník kompetencí. Každá způsobilost bude blíže určená a to pomůže při lepší diferenciaci zaměstnanců. Někdy se mohou totiž kompetence jevit jako dosti podobné. Je již na společnosti, zda si vytvoří tento slovník sama, nejlépe za pomoci psychologa, anebo jednoduše použije a převezme slovník vytvořený jinou organizací, což nijak nesnižuje jeho hodnotu. Pro ukázkou a seznámení s kompetencemi jsem vytvořila slovníček, který může být pomocným nástrojem při zjištění způsobilostí u zaměstnanců (příloha č. 3). Vybrala jsem kompetence, které budou v praktické části sloužit ke zjištění dané způsobilosti a vypracování dotazníku pro Policii ČR. Je nutno upozornit, že pro tvorbu kompetenčního modelu v této práci, se budu soustředit na měkké dovednosti, nikoli na odborné způsobilosti.

Na webových stránkách Národní soustavy povolání (<http://kompetence.nsp.cz/uvod.aspx>) je možné najít databázi kompetencí i jejich popisy, které jsou přímo přiřazeny k dané pozici. Je to dobrý nástroj, který může pomoci nastavit úroveň dané způsobilosti. Není nutné se však ve firmě držet ustálených kompetencí, některé se naopak mohou přidat, či změnit nebo se daná kompetence může skládat z více osobnostních předpokladů. Záleží

jen na vedení společnosti a jejich cílech, kterých je třeba dosáhnout. Kompetence jsou na již zmiňovaných stránkách přehledně rozděleny na měkké, obecné a odborné znalosti a dovednosti. Nejsou však vybrány kompetence klíčové ani žádané. Ukázky z webové stránky <http://kompetence.nsp.cz> je možno zhlédnout v příloze č. 7.

2.1 Přípravná fáze

Zde se jedná o zjištění a stanovení cílů organizace, otázky takzvaně na tělo. Tedy to, čeho by chtěli manažeři a lídři u svých svěřenců dosáhnout. Jedná se o spojení strategie, taktiky a cílů dané firmy. Pokud mají vedoucí již jasnou představu, jaký problém je nutno vyřešit, neexistuje zádrhel v sestavení kompetenčního modelu. Motivem bývá hlavně zvýšení výkonnosti ve společnosti, motivace zaměstnanců a v poslední době i zlepšování procesu výběru nových zaměstnanců. Je tedy nutno s vedením společnosti a personálním ředitelem udělat vstupní rozhovor, aby došlo k vykrytí zásadního problému ve společnosti. Pokud se týká problematika výběrového řízení, je dobré se informovat či navštívit právě probíhající výběr zaměstnanců a analyzovat jeho chod a nalézt slabá místa.

2.2 Získávání dat ke kompetenčnímu modelu

Celý kompetenční model se odvíjí od pracovní pozice. Zisk dat se tedy soustředí na role, jinak řečeno podrobné informace úzce spojené s vykonávaným pracovním místem. Techniky, které budou použity, nejsou jen na tvůrci kompetenčního modelu, ale také na vedení společnosti, financích, počtu zaměstnanců a času, který je možno nad projektem strávit. Nejznámější metody zisku dat popsali Spencer & Spencer (1993), převzato a popsáno později Kubešem (Kubeš 2004, s. 48):

- 1) *„Panel expertů;*
- 2) *Analýza pracovních úkolů;*
- 3) *Pozorování;*
- 4) *Rozhovor BEI,RGI;*
- 5) *Průzkumy;*
- 6) *Databáze kompetenčních modelů.“*

2.2.1 Panel expertů

Panel expertů si skutečně nezadá se svým pojmenováním a je sestaven z „hvězd“, tedy lidí, kteří na tomto statusu dříve působili, nebo ještě působí a dosahují nadprůměrných

výsledků, či se již vypracovali do pozice nadřízených. Mohou to být ale také externí konzultanti.

Panel expertů tedy určí průměrnou, nebo dostačující hodnotu vyžadovaného chování, výkonu, dovedností. Je však důležité vše několikrát projít a ujistit se o pravdivosti požadavků. Nevýhodou je právě správná charakteristika způsobilosti a pletení si pojmů. Často se zaměňuje morální chování s odvahou, nebo třeba výdrž s loajalitou. Výhodou je naopak poměrně rychlá metoda určení velkého množství dat.

2.2.2 Pozorování

Pozorování je jednou z poměrně často prováděných technik. Vše ovšem závisí na zkušenostech pozorovatele, aby byl plně seznámen s problémem, který chce společnost řešit a hlavně rozuměl signálům, které vysílají pozorovaní. Pozorování je snad ještě přesnější metoda než rozhovor, mnoho věcí nám totiž při interview může utéci a ani je dotazovaný nemusí umět vyslovit či pojmenovat. Při pozorování je důležitá neverbální úroveň vyjadřování.⁴ Je vhodné například navštívit různé firemní porady, setkání, jiné návštěvy u klienta. Ne vždy je ale návštěva a vstup do prostoru povolen. Navíc, největší nevýhodou je velký vliv pozorovatele, který si může na určité zaměstnance vytvořit vlastní obrázek a nemusí být zcela seriózní či pravdivý. Reliabilita pozorování je velmi závislá na zkušenostech a profesionálním přístupu. Pozorování je zatíženo subjektivitou a tím pádem je třeba i více pozorovatelů. To samé platí o validitě pozorování. Bez řádného zaškolení pozorovatele není možné.

2.2.3 Rozhovor

Již výše zmiňovaný rozhovor je velmi flexibilní nástroj. V jeho průběhu se dají měnit otázky tak, aby bylo dosaženo jasné odpovědi, je možno se ptát více do hloubky, více se soustředit na problém každého zúčastněného. Dotazovatel se však může dostat do úzkých, spoléhá se jen na sdělené informace, které nemusí být pravdivé. Podle Gregara (2010) by dotazovatel měl být řádně připraven a nedělat velmi časté chyby.

⁴ U neverbálních projevů se soustředujeme na vzdálenost (proxemiku) kterou daný jedinec zaujímá, na doteky (haptiku), gesta (gestiku) – pohybu rukou, které je během jednání vidět, postoje a polohy (postulografie), pohyby těla (kineziku), mimiku – tedy výrazy obličeje a pohledů do očí i zrakového kontaktu. V potaz bereme i řečové a hlasové charakteristiky tedy paralingvistické a extraverbální charakteristiky řeči, ba dokonce vzhled, vůni či pach.

Posluchač se nechá ovlivnit haló efektem⁵, či je ovlivněn neverbálními projevy, posuzuje spíše osobnost, než dovednosti, lépe si pamatuje konec a začátek rozhovoru než střední část, ovlivňuje ho i fyzický vzhled. (Gregar, 2010, s. 45)

Lidé o sobě většinou mluví v superlativech, nebo nepřiznávají zcela svoje slabiny. Je lépe je tedy poznat v krizové situaci, kde svoje chování nedokáží skrývat. Proto se techniky rozhovoru obrací spíše na minulost, tedy na to, co dotazovaný již provedl, udělal.

Užívají se dvě techniky:

- BEI (Behavioral Events Interview);
- RGI (Repertory Grid Interview).

Behavioral Events Interview

Technika rozhovoru, která byla vytvořena s cílem zaznamenat a analyzovat minulé události má svého tvůrce v osobě psychologa a profesora McClellanda. Zaměřuje se na analýzu chování lidí / manažerů v kritických situacích. Do tohoto projektu obvykle spadají velmi úspěšní lidé a průměrní lidé. Zúčastnění si vypráví příběhy, které se staly během jejich působení a popisují, jakým způsobem je řešili, kde byl největší problém, jaké následky potom vznikly, jak byla situace zvládnuta. Dotazovatel se během rozhovoru neptá jen na situaci, ale na pocity, emoce, náladu a myšlenky, které měla osoba při tvorbě rozhodnutí a při řešení problému. Důležité kroky při této metodě popisuje Spencer & Spencer (1993), čerpáno z (Kubeš, 2004, s. 50 – 51) :

- uvedení do rozhovoru, představení, vzdělání, dosavadní zkušenosti;
- popis pracovní odpovědnosti, pozice;
- popis nejdůležitějších situací, které ve své pozici zažil, jeho postoje v těchto situacích;
- dotaz na charakteristiky, které jsou pro danou pozici naprosto nezbytné, dotazovaný si je sám navrhne;
- sumarizace a závěr, poděkování za rozhovor.

Pro tazatele bývá velmi důležité, aby si pro objektivnost a lepší pochopení dotazovaného rozhovor nahrál. I v hlase a pauzách se skrývá určitá síla informací. Další důležitou věcí

⁵ Haló efekt je ovlivňování celkovým dojmem. Dle malého detailu jsme přesvědčeni, že jsme našli toho pravého či nepravého člověka. Je tedy součástí prvního dojmu, který si uděláme během prvních minut setkání a může mít kladné či záporné ladění. O podobném efektu můžeme mluvit i u efektu auto projekce, kde máme tendenci objektům připisovat své vlastnosti anebo efektu shovívavosti a mírnosti. Zde je tendence posuzovat sebe v kladných vlastnostech výše a záporných níže, to platí i při posuzování osob blízkých.

pro dotazovatele je to, že by neměl vědět, zda je dotazovaný ve skupině nadprůměrných či průměrných zaměstnanců. Mohl by si totiž dopředu udělat svůj obrázek s předsudky.

BEI mají spoustu výhod, ale je časově náročná a při sběru více dat, tedy mnoha účastníků, je nepoužitelná. Ani pro konečnou tvorbu kompetenčního modelu se nedoporučuje.

RGI – Repertory Grid Interview

Tato metoda je mnohem sofistikovanější a tazatel není až tak ovlivněn rozhovorem s dotazovaným. Jedná se vlastně o rozhovor s nadřízeným, který podá dokonalé informace, jaké vlastnosti a dovednosti, by od daného zaměstnance požadoval. Jak vypadá nadprůměrný a průměrný zaměstnanec a co od něj skutečně očekává. Pozitivem je tedy získání informací, které poslouží k analýze a zpracování dat. Metodika je velmi flexibilní, ale sama o sobě nestačí k vytvoření kompetenčního modelu. Je důležité si informace ještě ověřit v panelových skupinách, rozhovorech, dotaznících.

2.2.4 Analýza pracovních úkolů

Specifikuje místo, dává prostor pro rozvoj a vzdělávání, k potřebám dané pozice, má klíčový význam při plánování a výběru zaměstnanců, je důležitá při motivaci a odměňování. Při analýze pracovního místa jsou důležité zdroje firemních informací, karty zaměstnance, organizační řád, normy. Dále je nezbytný rozhovor s vedoucími pracovníky, kteří poskytují širokou škálu informací, podávají poznatky o místě, výkonu zaměstnání, dovednostech, složitosti a důležitosti práce. A samozřejmě zde jsou i sami pracovníci, kteří o své pozici vědí nejvíce a dokáží o ní dopodrobna hovořit. Jedná se tedy o rozhovory s nadřízeným, podřízeným a nastudování firemní kultury, norem, pravidel, které jsou pro společnost směrodatné. Podle Vojtoviče (2008) by analýza a popis pracovního místa měla obsahovat definici pracovního místa, označení pozice přímého nadřízeného, účel pracovní pozice, seznam činností, povahu práce, rozsah zodpovědnosti, logickou a časovou návaznost. Poté následuje specifikace pracovního místa, kde je již možno dle analýzy pracovního místa určit osobnostní vlastnosti pracovníka právě pro daný výkon činnosti. Jedná se o určení fyzických požadavků, charakteristiku psychických požadavků (intelektuálních, znalosti, zkušenosti, psychomotorické schopnosti, sociální schopnosti), požadavky na vzdělání, charakteristika osobnostních vlastností.

2.2.5 Průzkum

Průzkum je rychlý nástroj získání informací od velkého množství respondentů. Také se často využívá a je velmi populární. V dnešní době se nejedná pouze o vytvoření průzkumu na papíře. Mocnou zbraní je internet a online průzkumy, které se dají bez problémů vytvořit za pár minut. Problémem bývá ovšem validizace takto vytvořeného modelu. Tvůrce musí být velmi opatrný při formování otázek, aby došlo k jejich správnému pochopení. Jedná se tedy spíše o doplňkovou metodu.

2.2.6 Kompetenční modely a jejich databáze

Pokud společnost již má vytvořen kompetenční model, vede si záznamy svých zaměstnanců, kterým jsou dané kompetence přiřazeny. Stupně pokročilosti kompetencí jsou samozřejmě jinak nastaveny u nováčka a jinak u zavedeného pracovníka, u kterého chceme, aby se rozvíjel. Tedy odborná kompetence např. u nováčka v účetní firmě (práce s počítačem 2, u pokročilého 3). I pracovní agentury si vedou své kompetenční modely, které jsou směřovány spíše k poptávce trhu, než k individuálním záležitostem jedince.

2.3 Analýza a klasifikace získaných informací

Při analýze a klasifikaci dat je velmi důležité, zda se vychází z již platného a společností zavedeného kompetenčního modelu, nebo se model vytváří, zavádí, validizuje a užívá třeba při výběru nových pracovníků. U druhé možnosti je dobré použít právě model RGI, sepsat všechny potřebné kompetence, které jsou získány od přímých nadřízených či vrcholového managementu. Pak by měla být tato kompetenční předpříprava revidována na vzorku respondentů. Analýza a klasifikace zjištěných informací má dle Kubeše (2004, s. 55 – 56) svá zavedená pravidla:

- Popsat si projevy při rozhovorech přímo k dané osobě, například jde-li o top management, či přímého nadřízeného, klienta. Podtrhnout si při rozhovorech BEI behaviorální projevy;
- Ze všech informací vybrat všechny behaviorálně pozorovatelné projevy, aktivity respondentů, které vedly v krizové situaci k úspěšnému, či neúspěšnému řešení situace;
- Vytvoření kompetenčního tématu, tedy přiřadit informace k dané kompetenci. V tomto případě je i vhodné, pokud společně zasednou ke stolu vyhotovitel, vedení a personalisté;

- Určení důležitosti kompetence při vykonávání dané pozice, je jedním z nejtěžších bodů. Škála důležitosti se většinou pohybuje mezi čísly 0 – 5 nebo 1 – 10, záleží na výběru stupnice. Například týmová práce je velmi důležitá, ohodnotíme číslem 4, odolnost ohodnocena číslem 3, vedení týmu dostane č. 2. Zde může být ještě použito statistických metod k výpočtu přesnosti a shody mezi analytiky, kteří model dávali dohromady. Tady už by měl být kompetenční model homogenní a platit pro celou organizaci. Při vytváření stupnice je důležité popsat různé stupně dané kompetence a ujasnit si minimální hodnotu, kterou společnost toleruje;
 - používáme vždy jasný a srozumitelný jazyk;
 - přesně a jasně formulujeme, aby hodnotitelé mezi stupni netápali;
 - kompetence by se neměla popisovat v kruhu. Tedy věta „vliv se projevuje schopností ovlivnit člověka“ je špatně.

2.4 Souhrn postupu při vytváření kompetenčního modelu

Ještě před samotnou tvorbou modelu je důležité si ujasnit, zda si organizace kompetenční model tzv., vypůjčí (preskripční model), nebo si ho vytvoří naprosto nový, tedy ušije si ho přesně na míru. Často se volí i kombinovaný způsob. Nemá asi smysl hovořit o tom, že v dnešní době hraje prim čas, rychlost, snadnost a pokud možno nízká finanční nákladnost. A tak často většina společností nepoužívá svůj model, ale okopíruje ho od společnosti, která se zabývá podobnou činností. Tady ale hrozí velké nebezpečí, že zaměstnanci model nepřijmou, nebude jim vyhovovat, jazyk kompetencí půjde proti hodnotám organizace, tedy nebude odrážet jedinečnost organizace.

Kombinovaný model je částečně přetvořen modelem cizí organizace. Je tedy předělán dle specifik, velikosti a kultury organizace. Často vrcholový management vybírá z převzatých kompetenčních modelů jen pár kompetencí, nebo upřesní behaviorální model – pozici, manažerskou úroveň).

Přístup šitý na míru je nejsložitější a nejnákladnější, ale také nejvěrohodnější a nejpresnější. Nevychází s předem známých kompetencí, ale sám si krok po kroku zjišťuje a zpracovává informace o kultuře společnosti, zaměstnancích, pozicích, vrcholovém managementu.

Jak již bylo několikrát zmiňováno, je důležité si vyjasnit cíle projektu, tedy proč společnost daný kompetenční model potřebuje. Ať už se jedná o lepší konkurenceschopnost, školení zaměstnanců, nalezení jejich silných či slabých stránek nebo nábor nových zaměstnanců,

je důležité mít vše vyřčeno. Je také potřeba zadat rozsah projektu, možnou dobu trvání a cílovou skupinu. Nejsložitější částí bývá právě identifikace různých úrovní výkonu a dané pozice, která je popsána u dvou podkapitolách níže. Další velký úkol čeká zpracovatele při sběru dat a analýze. Nedílnou součástí dokončení kompetenčního modelu je validizace a příprava na užívání.

2.4.1 Jednotlivé fáze při tvoření kompetenčního modelu

- 1) Stanovit seznam pracovních úkonů a činností dané pozice nebo všech pozic ve společnosti, u nichž dojde k nalezení a vytvoření kompetencí;
- 2) Vyjádření pracovních činností za pomoci profesně specifických kompetencí. Mohou zde ale také přibýt i znalostní kompetence, které nejsou zrovna formulované jako daná činnost (např. orientace v zákoníku práce). Kompetencí profesně specifickou je ta způsobilost, která je využitelná jen v jedné nebo několika málo dalších profesích, a je postavená na konkrétním odborném základu;
- 3) Doplnění o přenositelné měkké kompetence a přenositelné odborné kompetence. Měkké přenositelné kompetence (soft skills) jsou takové, které závisí na vrozených předpokladech člověka, dají se tedy daleko hůře naučit, nebo se naučit nedají a jsou tedy daleko hůře osvojitelné, než odborné kompetence. Na dalším rozvoji měkkých kompetencí může každý člověk pracovat sám a tříbit je k dokonalosti. (podnikavost, flexibilita, vedení lidí, odolnost, výkonnost). Na druhou stranu oblast odborných dovedností (hard skills) je založena na konkrétních naučitelných znalostech (znalost cizího jazyka, počítačová způsobilost, řízení auta, právní a ekonomické povědomí). Tyto kompetence jsou chápány jako „pracovní gramotnost“ a jsou velmi žádané;
- 4) Najít klíčové a strategické firemní kompetence. Klíčovou kompetenci by ve své podstatě měli mít všichni zaměstnanci bez rozdílu pracovní pozice, vzdělání, věku, pohlaví. Jedná se o dodržování firemní kultury, strategie, lidé za pomoci této kompetence vnímají hodnotu společnosti a tím prohlubují spolupráci a týmového ducha. Naopak ten kdo je nositelem strategické kompetence, by měl být řádně odměňován a hodnocen i motivován, je to zaměstnanec, který přináší konkurenceschopnost, inovaci a jedinečnost (dělá velmi netradiční, ale efektivní rozhodnutí, hledá nové trhy, uplatňuje nové výrobky);
- 5) Sestavení kompetenčního grafu, často bývá síťový, s přidělenými hodnotami důležitosti dané kompetence. Pro zjišťování u kompetencí se sestavuje test

nebo dotazník, který dané otázky vztahující se k důležitým způsobem odhalí nebo dokonce změní.

Po vytvoření kompetenčního modelu je tedy nezbytné zjistit, zda splňuje požadavky pro danou pozici a zda je tedy využitelný v praxi. Spolehlivost tohoto modelu je ověřitelná nejčastěji pomocí dotazníku, do kterého jsou dané kompetence přetvořeny ve formě otázek. Zanalyzování získaných dat kompetenční model buď potvrdí, nebo poukáže na jeho nedostatky a možná vylepšení. Pro reliabilitu a validizaci modelu se do testu zařazují stávající zaměstnanci. Dotazníky mohou později také používat personalisté na externí jedince, u kterých se dá zjistit daný potenciál pro zkoumanou pozici.



Obr. 5: Ukázka kompetenčního grafu

Zdroj: vlastní zpracování pomocí Microsoft Office 2013, Excel 2013

3 METODY MĚŘENÍ KOMPETENCÍ

Jestliže je sestaven kompetenční model, je zde další úkol, a to změřit rozdíly mezi požadovanou kompetencí a její úrovní a stavem, který je patrný u respondentů. Je nutno říci, že zjištění kompetencí u daného jedince je velmi složitý proces a vlastně ani dneska odborníci nedokáží shodně říci, zda dochází k odhalení všech skrytých způsobilostí. Kubeš (2004, s. 76 – 91) ve své knize *Manažerské kompetence*, uvedl velmi podrobné členění, které je popsáno způsobem pro širokou veřejnost a krásně vystihuje podstatu každé metody. Velmi podobně je popsal i Hroník (2007) anebo ze zahraničních autorů Saghmi (2008).

3.1 Behaviorální přístup

Behaviorální způsob je často využíván externími školícími společnostmi. Slouží jako vynikající nástroj pro pozorování chování objektů v praxi. Vybraný jedinec dostane nějaký úkol a skupina pozorovatelů (asesorů) ho bedlivě sleduje. Lidé jsou pozorováni v jiných situacích, než při své obvyklé práci, například při uspořádaném turnaji ve volejbalu nebo tenisu. Časově se jedná o náročnou metodu a i z hlediska financí nemusí být levná, záleží na počtu pozorovatelů a účastníků z řad zaměstnanců. Patří však mezi velmi přesné kvalitativní metody. Používá se při assessment a development centrech, ale pro výběr nových zaměstnanců se nedoporučuje.

3.2 Analogové metody

Analogové metody by se na první pohled mohly jevit shodnými s metodami behaviorálními. Zde je však manažer sledován jakoby v situacích, které jsou mu velmi dobře známé, zde tedy již hovoříme o hraní rolí. Tyto role se většinou hrají v týmu, ve skupinách. Jedná se o oblíbená skupinová cvičení, presentace, práce na obdržené poště a formulování východiska.

3.2.1 Skupinová cvičení

Skupinová cvičení v žádném projektu většinou nechybí, protože poukazují na to, jak je daná osoba schopna využívat svých schopností ke spolupráci a řešení daného problému. Mezi častou hru patří **kooperativní cvičení**. V těchto cvičeních mohou jedinci hrát roli buď ze své pracovní činnosti, podniku, anebo vykonávají naprosto odlišnou činnost. Například skládání kostek a tvoření hradu, či klidně stavění staveb z písku.

Je jasné, že tuto roli raději přebírají mladší lidé z týmu, pro starší či vrcholový management je to směšné, nicméně tato hra hodně odhalí. Pokud je hraná role z prostředí podniku, neměl by zde jedinec zastávat roli, funkci, kterou opravdu v dané firmě má. Měl by plnit jiné úkoly, aby nebyl třeba ve výhodě vůči ostatním. Opět se tato metoda hodí spíše pro další rozvoj zaměstnance než pro jeho výběr.

Jiný rozměr ve skupinových cvičeních mají **soutěživá cvičení**. Hned prvním rozdílem je, že do kooperativních cvičení se většinou zapojují všichni jedinci, do soutěživých cvičení jen někteří. Soutěživost je totiž nebezpečná v tom, že vytváří neshody, nenávisť, závist, argumenty a boj, pro většinu účastníků je nepřijatelná. Zde se však dozvíme něco více o nitru některých jedinců, tedy interpersonální dovednosti, sebedůvěra, vliv na ostatní a kognitivní kompetence⁶. Účastníci cvičení by měli sedět u kulatého stolu, kde jsou si všichni rovni. Tuto metodu lze užít i při výběru nových zaměstnanců, například v dalších postupových kolech.

Došlá pošta je úplně jiný příběh, než předchozí cvičení, zde každý pracuje sám. Účastník obdrží 10 až 20 vzkazů, emailů, dopisů, někdy na sebe navazujících, jindy ne. Je jen na něm, na které začne reagovat nejrychleji a které jej až tak nezajímají. Mohou to být zprávy od kolegů, nadřízených, stížnosti zákazníků, nové nabídky od dodavatelů, životopisy atd. Čas je omezen, takže účastník je ve stresu, navíc musí pružně písemně reagovat. Zde se dají zjistit analytické schopnosti, plánování, řešení problémů, flexibilita, zvládání stresu, sebedůvěra, orientace na cíl. Metoda se jeví jako vhodná i při přijímání nových zaměstnanců.

3.2.2 Hraní rolí

Hraní rolí/ nadřízený – podřízený je jednou z oblíbených, ale také velmi složitých cvičení. Tato hra je jakýmsi duelem mezi nadřízeným a podřízeným. Oba dostanou popis situace, která je stejná, jen se bude lišit v některých informacích, něco navíc ví nadřízený a něco jiného ví podřízený. Pozorovatelé zjišťují, jak se s danou rolí oba poperou. Pozorovatel do role buď nezasahuje, nebo může podat doplňující otázky. Pozor na zkreslování a přehrávání rolí, mnozí lidé se chovají tak, jak se to od nich očekává a co je ve stanovách společností. Tato metoda se při výběru nových zaměstnanců nevolí, spíše slouží ke zjišťování spokojenosti a motivace či vyjednávacích schopností.

⁶ Kognitivní kompetence = vědomostní kompetence, mezi ně patří odborné, teoretické, tiché, praktické, procedurální, kontextové a aplikační vědomosti.

3.2.3 Prezentace

Prezentační schopnosti jsou stále oblíbenější a u společností žádoucí částí testování. Společnost vytvoří nějaký problém, který mají lidé vyřešit a seznámit se svým řešením ostatní. Při presentačních dovednostech jsou přítomni i kolegové či další uchazeči a mohou i sami ohodnotit práci svého soupeřníka. Nehodnotí se pouze sestavení slajdů, celkové řešení problému a správné vyjadřování, ale také odpovědi na otázky kolegů, práce s pomůckami jako je flip chart. Kompetence, které tato hra odráží, jsou sebedůvěra, emoční stabilita, účinek a proaktivita. Metoda se může používat v dalších kolech výběrových řízení.

3.2.4 Případová studie

Případové studie jsou velmi složité a ucelené problémy rozpracované do nejmenších podrobností. Účastník je většinou dostává do rukou s předstihem, aby si mohl materiál nastudovat. Nejedná se jen o otázky, ale otevřený problém, který musí svým způsobem zpracovat a efektivně řešit. Více se hodí pro vyšší pozice managementu, neboť kompetence směřují ke strategickému rozhodování, zvládnutí rizika, koncepční pružnosti. Jsou velmi náročné na vyhodnocení jak časově, tak sběrem informací a vydefinováním kompetencí. Spousta modelů je již vypracovaných a jsou přístupné například v *Harvard Business Review Magazine* (<https://hbr.org/>). Pro výběrová řízení nižších pozic zaměstnanců se nedoporučuje.

3.3 Analytické metody

Vytvářejí jakýsi shluk způsobilostí, které by pro daný okruh lidí byli nezbytné a pro výkon činnosti nutné. Tyto hodnoty se měří pomocí osobnostních dotazníků a testů schopností, zjišťuje se míra temperamentu, vytváří se motivační testy, jedná se tedy převážně o psychometrické techniky. Je dobré je využívat při větším počtu účastníků, je zde možný rychlý sběr dat, vyhodnocení i zpětná vazba hodnotitelů. Gregar ve své literatuře uvádí, že „dobrý test či dotazník má čtyři následující charakteristiky:

- je citlivým nástrojem měření, který diferencuje mezi uchazeči;
- je vytvořen a standardizován na reprezentativním vzorku populace;
- je spolehlivý (reliabilní), za všech okolností měří vždy tutéž charakteristiku;
- je platný (validní), měří charakteristiky, pro které byl zkonstruován.“

(Gregar, 2010, s. 45)

Analytické metody jsou velmi vhodným řešením zjištění kompetencí u velkého množství uchazečů. Jsou také často využívány jak externími společnostmi, tak personalisty samotnými. Testy lze uvádět v papírové podobě či ve formě elektronických testů, které jsou nabízeny vzdělávacími společnostmi. Což se samozřejmě odráží na spotřebě finančních prostředků. Pravdou ale je, že dobře vytvořený kompetenční model a na něj v návaznosti validizovaný a reliabilní test či dotazník, plní podobnou funkci i v rukou personalisty. Je velmi vhodným nástrojem jak pro rozvoj dalších schopností, tak pro výběr nových zaměstnanců. Složitost je dána pouze vytvořením dotazníku či testu, který plnohodnotně pokryje všechny charakteristiky kompetencí.

Zapomínat by se, dle psychologů, nemělo na metodologické a psychometrické charakteristiky testů a dotazníků. Podle Svobody (2013) jsou důležitými faktory **objektivita, standardizace, reliabilita a validita.**

Objektivita je nezávislost mezi osobou, která test či dotazník zadává a výsledky (odpověďmi) či vyhodnocením testu nebo dotazníku. Objektivitou se také rozumí odolnost vůči možnému zkreslení samotným testovaným. Lze říci, že psychologické testy mají rozhodně větší objektivitu než strukturovaný rozhovor. **Standardizace** je procesem stanovení statistické normy, která pak umožní další srovnání s daným vzorkem lidí. Trvá měsíce a někdy i léta, než je správně normalizován. **Reliabilita**⁷ je míra stability testu v čase, homogenosti otázek a vnitřní sourodosti. Tedy jednoduše řečeno, určuje se spolehlivost a odolnost vůči náhodným vlivům. Existuje i metafora, kterou uvedl například Babbie (2013), kde je připodobňována střelbě do terče: všechny zásahy z pistole, ze které se střílelo za stejných podmínek, by měly být blízko sebe, nehledě na to, zda jsme mířili do černého nebo zda jde o správný terč. I opakovaným měřením dosahujeme stejných výsledků. U kvalitního testu či dotazníku by mělo jít o hodnotu 0,75; některé vzdělávací společnosti však reliabilitu povýšili až na 0,85.⁸ **Validita** je vůbec nejdůležitějším článkem a kritériem. Vyjadřuje se jí míra shody výsledku testu či dotazníku a nějakým zadaným kritériem. Opět metaforicky řečeno, nyní se jedná o zásah do černého a střelbu na správný terč. Validita nám zajišťuje jistotu, že test měří to, co měřit opravdu má.

⁷ Zdroje chyb, které velmi snižují spolehlivost, bývají hlavně nedokonalosti testu či dotazníku způsobené špatnou formulací otázek, nerovnými podmínkami v době vykonávání testu, špatný psychický či fyzický stav testovaných, nevhodným chováním examinatora, či chybným způsobem vyhodnocení.

⁸ 0,75 je rovno 75% reliability, 1,00 je tedy 100%.

3.4 Další metody měření kompetencí

V našich podmínkách je stále populárnější **rozhovor**, v personalistické hantýrce je označován jako **Competency Based Interview**, ve zkratce **CBI**. Ač se stává oblíbeným nástrojem, je velmi náročný pro tazatele, protože se musí na každého jedince řádně připravit. Dotazovaný popisuje příběh, problém, který se již stal. Často v těchto situacích volí neosobní popis (rozhodlo se, udělalo se, vyřešilo se), v tomto případě je dobré jej uvést do své osoby. Tazatel tedy získává zkreslené informace. Velmi známá metoda hodnocení je i **360°feedback** neboli **zpětná vazba**, jak již název napovídá, bude se jednat o hodnocení přichozí ze všech stran, tedy od přímých nadřízených, vrcholového managementu, kolegů, klientů i podřízených. Nejlépe a nejadekvátněji jsou vnímány hodnocení právě od kolegů, kteří mají přesný přehled o jeho/jejím pracovním dnu. Je tedy možnost získat povědomí o kompetencích z různých úhlů, je ale nutné je prostřídat a vybrat si ty důležité pro danou pozici. Další a velmi přesnou metodou je **Hoganova analýza**. Hoganovy metody patří mezi nejkvalitnější svého druhu. Díky více než stovkách proběhlých studií mají testy a dotazníky obrovskou predikční hodnotu, validitu a reliabilitu. Lze tedy velmi úspěšně předvídat úspěšnost jedinců na svých pracovních místech. V některých organizacích se také používají **sociogramy**, ty popisují vztahy jedinců v dané skupině a hodí se tedy pro sestavení výborně funkčního týmu.

Existuje bezpočet výkonových, osobnostních, objektivních testů osobnosti a projektivních testů.⁹

⁹ Pokud se soustředí personalista na výběr nového pracovníka, může si vybírat z nepřeberného množství. Podle Hroníka (2007) se pro většinu pozic bez ohledu na pracovní zařazení doporučují:

- Eyseckův osobnostní dotazník – tři na sobě nezávislé osy, první představuje stabilitu a labilitu, druhá polaritu (extrovert a introvert) a třetí míru psychotocismu (nepřátelskost k lidem, samotářský způsob života, nepřizpůsobivý, necitlivý, záliba ve výstředních a neobvyklých věcech). Trvá kolem 10 minut;
- Freiburský osobnostní dotazník – sleduje agresivitu, depresivitu, frustraci, společenskost, zdrženlivost, sebedůvěru, otevřenost, extraverzi, emocionální labilitu, maskulinitu. Doba trvání se odhaduje na 20 minut;
- Learyho test – velmi široce využitelný, popisuje dvě osy. Dominanci a submisi a na další ose důvěru a nedůvěru. Délka trvání 20 minut;
- IHAVEZ a SPIDO – testy jsou zaměřeny hlavně na psychickou odolnost a strukturu psychické variability. Délka trvání 40 minut.

4 VYUŽITÍ KOMPETENČNÍHO MODELU

Dobře nastavený kompetenční model je využitelný ke stanovení standardů pro jednotlivé pracovní pozice, je vynikajícím nástrojem při přijímání nových zaměstnanců, hodnocení pracovníků a jejich dalšímu doporučení ke vzdělávání nebo k sestavení pracovních týmů.

4.1 Stanovení standardů pro pracovní pozice

Standard určuje, jestli je pracovník schopen vykonávat svoji pozici dle své způsobilosti. Je to soubor kritérií a ověřování jednotlivých kompetencí. Kritérium hodnocení stanovuje, co musí pracovník splnit, aby bylo doloženo, že disponuje příslušnou kompetencí. Kritérium musí být nastaveno tak, aby bylo splnitelné a hodnotitelné. Ověření těchto kritérií může být provedeno buď jednorázovým prozkoušením pracovníka, nebo sledováním při práci a ohodnocením v reálné situaci, což se jeví jako přijatelnější. První možnost se užívá většinou u nově přijímaných pracovníků.

4.2 Výběr nových pracovníků

Je skvělé, pokud společnost při výběrových řízeních používá standard ve formě kompetencí a ještě lepší je, pokud používá jeho hodnotící systém a dokáže si uvědomit míru dané způsobilosti u poptávaných pracovníků. Tady se ale často chybí v tom, že nový zaměstnanec nemusí dosahovat standardu již zavedeného pracovníka. Vše se totiž postupem času učí a zdokonaluje se. Je tedy žádoucí si nastavit důležitost kompetencí, které prostě nováček bezpodmínečně zvládat musí a které se naopak během svého pobytu v zaměstnání ještě doučí a vypiluje. Například žadatel o vstup do služebního poměru u Policie ČR by měl mít měkkou kompetenci – odolnost (stupeň 4 – tedy vysoký), ale nemusí například vlastnit zbrojní průkaz, tato kompetence se vyžaduje až po přijetí do služebního poměru (odborná způsobilost je snázeji dosažitelná, než měkká způsobilost, která je již jaksi od přirození jedinci dána a dá se postupně vylepšovat). Proto rozlišujeme tedy hard skills, které spadají do odborných znalostí a soft skills, měkké dovednosti. Výběr pracovníků na kompetencích má zabránit řadě nepříjemností, které by pro společnost mohly být zdrcující. Mezi problematiku patří nízký výkon nově přijatého pracovníka, vysoká fluktuace, nespokojenost s místem, organizační změny.

4.3 Stanovení hodnotícího standardu pomocí kompetenčního modelu

Při stanovování hodnotícího standardu je postup velmi podobný jako u dvou předešlých případů. S tímto modelem souvisí i další vzdělávání, tedy jak a kdy budou naplánovány další vzdělávací aktivity, aby se mohl na svém kariérním žebříčku zaměstnanec šplhat výše. Vychází se obvykle z toho, jaké kompetence zaměstnanec nemá, ale musí si je vzděláním osvojit, a dále, jaké kompetence má, ale je nutno je ještě o nějaký stupeň navýšit.

4.4 Kompetence pro stanovení výkonných pracovních týmů

Stanovit správně fungující a kooperující pracovní tým je často velkým oříškem i pro velmi zručného personalistu. Personalista bere v potaz nejen odborné, tedy tvrdé znalosti, ale i měkké kompetence. Ty totiž podněcují efektivitu a lepší spolupráci celého týmu. Pohromadě mohou být géniové, ale pokud spolu nespolupracují, výsledek je v nedohlednu. U týmů více než o pozicích se hovoří o rolích, které každý člen hraje. Tady je tedy na místě sestavení výše zmiňovaného sociogramu. Jedná se o role realizátora, koordinátora, formovače, tvůrce, odhalovače zdrojů, pozorovatele, týmového hráče, dokončovatele. Ideální by samozřejmě bylo, kdyby každá společnost měla svého zastupitele v každé roli, to ovšem není zvykem a tak se vybírají alespoň lidé, kteří by mohli danou kompetenci nahradit jinou, podobnou způsobilostí.

4.5 Shrnutí pozitivního dopadu kompetenčního modelu

Tab. 1: Pozitiva kompetenčního modelu při zavedení do společnosti

	Posílení konkurenceschopnosti	Úspory finančních prostředků
Přijímání pracovníků	Na pracovní pozice se dostávají skuteční odborníci, kteří plní výborně svou práci	Ušetří se za několikaměsíční mzdy nevhodně přijatých a brzy propuštěných pracovníků.
Vzdělávání	Pracovníci získávají a zdokonalují takové kompetence, jaké firma potřebuje ke svému prospěchu.	Ušetří se za vzdělávání něčeho, co společnost nepotřebuje.
Organizace	Týmy jsou spojením lidí, schopným dosahovat požadovaných výsledků.	Ušetří se za úvazky, které lze nahradit kompetencemi pracovníků z jiných pozic.

Zdroj: vlastní zpracování

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky stanovuje dle zákona č.110/1998 Sb. v článku 1, že „*zajištění svrchovanosti a územní celistvosti České republiky, ochrana jejích demokratických základů a ochrana životů, zdraví i majetkových hodnot je základní povinností státu.*“

Bezpečnost České republiky je zajištěna dle výše uvedeného ústavního zákona (čl. 3), ozbrojenými silami, ozbrojenými bezpečnostními sbory, záchrannými sbory a službami řešícími havarijní stavy.

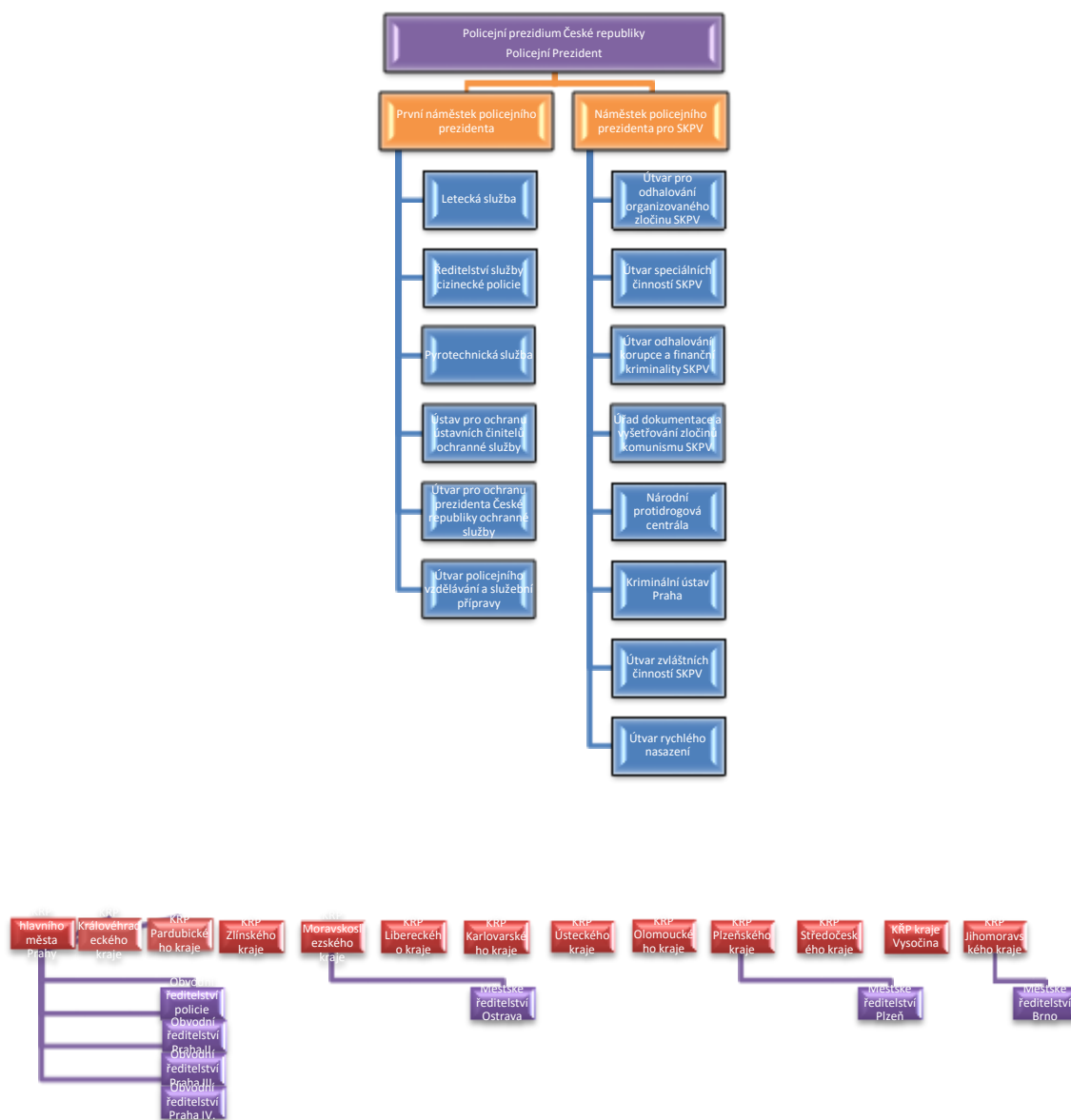
Přesné znění (§§ 1,2 o PČR) „*Policie ČR je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor. Policie slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu (dále jen „mezinárodní smlouva“).*“

Policie ČR má tedy vůči společnosti povinnosti spojené s rovným a korektivním způsobem přístupu ke každému občanovi, prosazování zákonů, užití donucovacích prostředků jen v krajních situacích a mezích zákona, zabraňování korupčního jednání i chování a samozřejmě dodržování mlčenlivosti, která souvisí s výkonem práce a zjištěnými souvislostmi. Autorka (Sakáčová, a2011) tvrdí, že jde hlavně o jistotu občanů v bezpečnost, že naleznou vždy záruku práva a pomoci a spravedlivého zacházení. Lidé také očekávají, že zásah do jejich práv a svobod bude co nejmenší a bude v souladu s právním řádem České republiky.

Organizační strukturu popisuje (Bartošová, 2007, s. 77) dle Sheina, který uvedl že, „*jde o plánovanou koordinaci činnosti skupiny lidí k dosažení společného a explicitně stanoveného účelu nebo cíle, a to na základě dělby práce, funkcí a vymezení pravomocí a zodpovědnosti*“.

Policie ČR je organizačně obrovský celek a patří mezi největší firmy a zaměstnavatele v ČR (přes 50 000 zaměstnanců). Činnost policie je řízena z policejního prezidia a to policejním presidentem, který se zodpovídá ministru vnitra ČR. Organizační struktura je proto velmi široká a obsáhlá, pro lepší popis je uveden obrázek celého schématu Policie ČR. V této společnosti je vidět tři struktury organizačních struktur: funkční, liniíovou a liniíově štábní. Vše pro zjednodušení práce, rychlosti předávání informací, a samozřejmě

celorepublikovou působnost. Jde o jasné a jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti. (Bartošová, 2007)



Obr. 6: Schéma Policie ČR

Zdroj: vlastní zpracování. Aktualizováno dle 136/2015 dle RPP

5.1 Personální oddělení u Policie ČR

Policie ČR není klasickou společností, a proto se řídí se jasným autokratickým způsobem. Tedy má pevně danou nadřízenost, podřízenost. Podřízení poslouchají rozkazy, které musí bezodkladně plnit. Není zde tedy místo na zábavu, argumenty, oponování. Složení personálního odboru u Policie ČR je popsáno na obrázku č. 7.

Nejen, že personalisté musí mít vlastnosti a znalosti zmiňované v úvodu práce, ale potýkají se v posledních letech více než kdy jindy s krizovým řízením. Situace u Policie ČR v posledních osmi letech vyžaduje opravdu rozsáhlé zkušenosti, rychlé rozhodování s chladnou hlavou i sofistikovaný způsob řízení. Velký skok nastal v roce 2007, kdy začala probíhat u Policie ČR personální reforma, kde měly dopad dva krizové stavy (Pillmanová, 2014):

- personální krize policie způsobená novým služebním zákonem;
- globální ekonomická krize, která se projevila v ČR v letech 2010 – 2012.

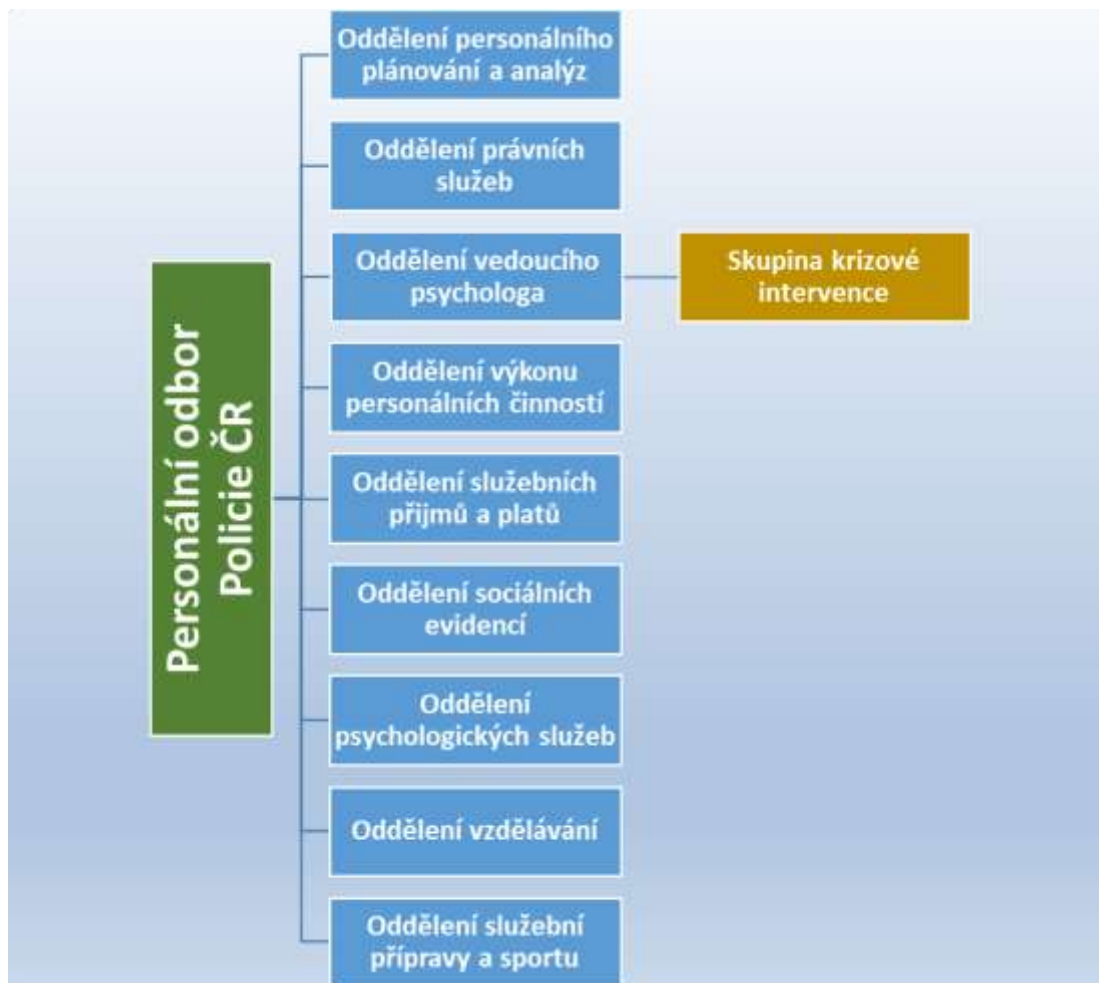
Nyní se zde objevuje další problém spojený s nábořem nových policistů, a to kolem 4000 nových členů Policie ČR, tedy navýšení na stav 44 000 policistů v časovém rozmezí 2016 – 2020.

Hlavními problémy, se kterými se nyní personalisté u Policie ČR zabývají, jsou podle Pillmanové:

- „velký úbytek (fluktuační) nově přijatých policistů;
- malý počet kvalitních nástupců způsobený generační výměnou;
- velké náklady na výcvik nových policistů;
- odchod zkušených policistů a ztráta kontinuity postupu;
- dopad na morálku, loajalitu, ochotu dalšího vzdělávání.“ (Pillmanová, 2014)

Personalisté tedy řeší otázky spojené se změnami výběrového řízení, reorganizací policejního sboru, přetížeností a přepracovaností policistů, nespokojeností a hlavně malou úspěšností uchazečů u výběrových řízení. Fluktuační nově přijatých policistů kolísá a v rámci 14 krajských ředitelství je poměrně rozdílná.

Bohužel většinu změn, které sami personalisté navrhují, je možné jen velmi těžko prosadit. V první řadě by šlo o běh na dlouhou trať a dalším nedostatkem je velká spotřeba finančních prostředků. Jediným rychlým a i relativně levným řešením, je správný výběr budoucích policistů tak, aby byli ochotni pracovat, i za ne příliš příznivých podmínek a dokázali se postupem času seberealizovat a cítili sounáležitost k zaměstnavateli. A proto se nabízí vytvořit aditivní nástroj k efektivnějšímu postupu při výběrových řízeních.



Obr. 7: Schéma personálního útvaru Policie ČR

Zdroj: vlastní zpravování, dle stránek Policie ČR, 2015, online

5.2 Popis a analýza současných podmínek výběrového řízení

Pro personalistu u Policie ČR je více než složité nalézt člověka, který je ochoten snášet velkou psychickou i fyzickou zátěž, potýkat se z bezprávím, dodržovat zákony, postupovat dle služebního zákona, neustále se ovládat a navíc plnit práci úředníka. Podle personalistů teď nejvíce osob chybí na obvodních odděleních, ale i u cizinecké, dopravní a kriminální policie, jakožto i rámci dalších, zejména celorepublikových útvarů. Naprosto nezbytné je snížit například nedostatek odborníků v oboru počítačové kriminality. Vzhledem ke světové situaci a imigrantského přílivu do Evropy a hrozbě terorismu by se měly posílit i zásahové jednotky a další speciální útvary. Každá policista je vizitkou celé Policie ČR a personalisté na to během výběrových řízení musí myslet.

Přijímací řízení nových policistů do služebního poměru je tedy velmi konkrétní a probíhá vždy z vnějších zdrojů. Naopak výběrové řízení do vyšších pozic probíhá zejména

z vnitřních zdrojů. Zvýšené požadavky, které jsou kladeny na uchazeče, se tak jednoznačně odráží i při výběrovém řízení. Stanoveným požadavkům tedy nevyhovují takzvané doplňkové zdroje, kterými jsou senioři, studenti, cizí příslušníci a ženy v domácnosti. Naopak často využívanými vnějšími zdroji jsou absolventi středních a vysokých škol, volné pracovní síly (uchazeči z úřadů práce), pracovníci, kteří chtějí změnit svou profesi a vidí svoji budoucnost právě u Policie ČR, a částečně i stážisté, kteří vykonávají praxi u Policie ČR či stáž pro úřady práce nebo jiné pracovní agentury.

V letech 2007 – 2009, kdy probíhala velká náborová kampaň, byli personalisté pod velkým tlakem díky zvýšenému zájmu uchazečů. Hlavně v roce 2007 se ukázalo, že většina žadatelů se neměla vůbec zájem stát policistou a nepovažuje toto povolání za poslání, ale lidé sem mířili spíše z finančních a jiných sociálních důvodů. Tedy řešili svou ekonomickou situaci, která byla vyvolána ekonomickou krizí. A tomu samozřejmě odpovídalo i složení uchazečů. Druhá část kampaně mezi lety 2008 – 2009 však pomohla přilákat i absolventy vysokých škol nebo vysokoškolsky vzdělané s jistou praxí. Od roku 2014 probíhá další velký výběr nových zaměstnanců, který má zvýšit stavy u Policie ČR až o 4000 lidí.

Výběr pracovníka je zahájen jeho vlastní písemnou žádostí. Personální útvar poté vyhodnocuje a prověřuje všechny podklady, které mu žadatel o zaměstnání poskytl. Aby mohl být uchazeč přijat do služebního poměru, musí být občanem České republiky, být bezúhonný, mít minimálně dokončené střední vzdělání s maturitou, musí dosáhnout věku minimálně 18 let ke dni přijetí do služebního poměru, v průběhu řízení splnit nastavené podmínky pro přijetí, což je osobnostní způsobilost k výkonu služby, fyzická i zdravotní způsobilost. Ke dni přijetí do služebního poměru nesmí být jinak výdělečně činný, nevykonávat živnostenskou činnost, být členem politické strany či hnutí. Zde je důležité, že **osobnostní způsobilost zjišťuje policejní psycholog formou psychodiagnostického vyšetření.**

Systém přijímacího řízení se liší v rámci jednotlivých KŘ, nicméně by měl obsahovat tyto etapy:

- 1) Skupinová informační schůzka;
- 2) Individuální informační schůzka;
- 3) Ověření fyzické způsobilosti;
- 4) Zjištění osobnostní způsobilosti uchazeče (psychotesty);
- 5) Posouzení zdravotní způsobilosti;

6) Posouzení dalších způsobilostí – KEMP;

7) Přijetí uchazeče do služebního poměru či ukončení přijímacího řízení.

Pro praktickou část diplomové práce jsou významné body 1, 2, 4 a 6, jelikož spadají do jakéhosi osobnostního charakteru uchazečů a právě v těchto částech lze odhalit jak schopnosti, dovednosti, způsobilosti, silné stránky, tak také stránky slabé či jisté negativní osobnostní vlivy. Právě zde je také možné nalézt a změřit měkké i tvrdé dovednosti. V této práci se tedy nebudu dále věnovat ani fyzickým testům a už vůbec ne zdravotní způsobilosti, která spadá do oboru lékařských věd.

Skupinová informační schůzka je prvním setkáním tváří v tvář, a to mezi uchazeči a personalistou. Co do počtu uchazečů, jsou schůzky velmi odlišné. Pohybují se v číslech od 5 do 15 uchazečů, podle podaných přihlášek k danému datu. U informační schůzky se předkládají materiály jako životopis, žádost o přijetí, občanský průkaz, rodný list, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání a podobně. Tyto dokumenty předávají uchazeči personalistovi, pokud mají o práci u policie opravdu zájem. Zároveň svým podpisem stvrdí souhlas s poskytnutím a uchováním osobních údajů. Informační schůzka na daném územním odboru probíhá velmi pečlivě a nejde o krátké sezení v trvání několika minut. Jedná se o předání podrobných indicií o Policii ČR, navázání určité atmosféry, dle přítomného kolektivu tak, aby si personalista udělal obrázek o přítomných, a aby i sami uchazeči poznali toto nové prostředí. Personalista právě zde získává první informace o kvalitách, životních hodnotách, osobnostech, chování a zralosti i vhodnosti přítomných zájemců. Každý uchazeč se krátce představí, hovoří o svých koníčcích a předchozím zaměstnání či studiu, vysvětlí, proč ho láká práce u Policie ČR. Personalista často pokládá zjišťující otázku k tomu, co již o sobě daný prozradil. Následuje popis organizace a video z prostředí policie, které ještě blíže specifikuje práci. Také popis toho, co policie může svým zaměstnancům nabídnout, týká se to i seznámení s platovým zařazením a možných odměnách. Na druhé straně je tu i požadavek Policie ČR na uchazeče a možné budoucí policisty. Nakonec následuje krátký písemný test, který odhalí znalosti gramatiky českého jazyka. Po úvodním představení uchazečů a informacích od personalisty, dochází k prvnímu zlomovému bodu, tedy aby zůstali jen ti, kteří mají stále o práci u Policie ČR zájem. Ti také předají své materiály a doklady personalistovi k dalšímu zpracování.

Následuje další etapa a tou je **ověření fyzické způsobilosti**, kde je „úmrtnost“ uchazečů kolem 35 %.

Po úspěšném absolvování fyzických testů, které se konají nejpozději 14 dnů po informační schůzce, následují **osobnostní testy způsobilosti uchazeče**, tedy obávané **psychologické testy**. Pokyn k testům osobnosti dostane uchazeč od personalisty. Psychodiagnóza je prováděna speciálními policejními psychology na jednotlivých krajských pracovištích. Jedná se o poměrně zdlouhavé vyšetření, které má tři stěžejní části: intelektový výkon, tedy klasické měření IQ, absolvování dalších metod zjištění předpokladů uchazeče pro práci u Policie ČR a absolvování individuálního pohovoru s psychologem. Je však naprosto jasné, že k daným testům se „obyčejný“ člověk nedostane, takže ani nahlédnutí do kuchyně psychologů nebylo možné. Předpokládám však, že se tyto testy neliší od klasické psychologické diagnostiky. **Psychologický test je velmi účinnou metodou zjištění osobnostní způsobilosti, záleží ale na jeho přesném a správném nastavení pro danou pozici.** Povšechně se tedy zkoumá pásmo intelektu, emoční stabilita, odolnost vůči zátěži a psychosociální vyzrálost, motivace, postoje, reakce a rozhodování v zátěžových situacích. Změna osobnostní i inteligenční části se mění nepravidelně, většinou v rozmezí 3 – 4 let.

Po vyhodnocení všech testů se vyjádří písemně psycholog k dané způsobilosti či nezpůsobilosti uchazeče k výkonu služby. Celé vyšetření musí probíhat dle vyhlášky ministerstva vnitra č. 474/2012 Sb. a splňovat dané požadavky. Zde je změna od minulé vyhlášky č. 487/2004 Sb. Došlo zde k přehodnocení výpočtu. Dle staršího znění se všechny výsledky z testu vyprůměrovaly. Nyní se každá část počítá zvlášť a musí se postupně všechny splnit, dle daných požadavků. Platnost tohoto vyjádření a osvědčení je dvouletá. Psychologové poskytnou uchazečům podrobnou zpětnou vazbu o získaných informacích.

Po absolvování psychologických testů a udělení klasifikace „A – splňuje podmínky“ následuje **posouzení zdravotní způsobilosti**. Není předmětem této práce a není nutno se jím podrobněji zabývat.

Individuální pohovor následuje po skupinové informační schůzce.

Při individuálních pohovorech se používá forma strukturovaných otázek a částečně i nestrukturovaný rozhovor. Důvodem je získání informací, které pomohou odhalit uchazečův přístup a jednání v reálných situacích. Zde se používá strukturovaný rozhovor, jsou kladeny stejné otázky, ve stejném pořadí, aby byly pro všechny uchazeče stanoveny stejné a spravedlivé podmínky. *Dle zjištěných informací se jedná o hodinové sezení*

s 15 až 20 otázkami. Jen málokdy dochází k ukončení výběrového řízení při individuálním pohovoru.

Policie ČR ukončí výběrové řízení s uchazečem zejména z následujících důvodů:

- zjištění osobnostní nezpůsobilosti;
- zjištění fyzické nezpůsobilosti;
- zjištění zdravotní nezpůsobilosti;
- vyhodnocení prověrky z místa trvalého bydliště;
- vyhodnocení z policejních systémů;
- opis z rejstříku trestů.

5.2.1 Shrnutí a analýza současných podmínek výběrového řízení

Vyhledávání a získávání pracovníků u Policie ČR probíhá dvěma možnými způsoby:

- externí trh práce;
- interní trh práce.

Druhem síly používaným při náboru a výběru je vlastní síla, tedy personální oddělení, personalista. Cizí síla se při náboru nepoužívá, tedy Policie ČR nevyhledává služby externí firmy či specialistů, kteří nejsou v zaměstnaneckém poměru k této organizaci.

Policie ČR tedy upřednostňuje u nových rekrutů vlastní externí nábor z vnějšího trhu práce a pro pozice vyššího charakteru výběr pracovníků z vlastních interních zdrojů, tedy vnitřního trhu práce. U nováčků, kteří vstupují do služebního poměru, se jedná o velkou výhodu ve znamení „nové krve“ za menší náklady, tedy příchod naprosto nového člověka, který není nijak předpojatý. Nevýhodou se však často stává dlouhá adaptace, zvláště při tak náročném zaměstnání. Často jde o tendenci vybírat toho, kdo zapadne, než toho kdo vnese změnu. Toto je ale u takových státních organizací naprosto akceptovatelné a dokonce žádoucí. Zvláště pak u policie, kde se jedná o týmovou spolupráci. U vyšších pozic, například výběr ke kriminální policii, se vyžaduje znalost prostředí a zkušenosti na základních postech. Znamená to také menší nákladnost, bez další nutnosti adaptace. Nevýhodou se někdy stává „profesionální slepota“, toto ale opět platí pro podniky jiného charakteru. U Policie ČR se vyžaduje přesné, kontinuální řešení dle zákonů. Sklon k netradičnímu řešení, které by nebylo v souladu s předpisy, není možné.

Vyhledávání a získávání z externích zdrojů probíhá z volného trhu práce, z úřadů práce, škol, armády, často se jedná o člověka, který není ve své práci spokojen a hledá novou

motivaci a uplatnění. Policie také vyhláší náborové kampaně sama, vysílá spoty v televizi, rádiu, či vytváří náborové letáky například všem známé „Hledám svého parťáka“. Většinou se jedná o muže, kteří se často zabývají sportem či mají ke sportu velmi kladný vztah.

Co se týká náboru nových policistů, jde o přesně naplánovaný průběh, nepostupuje se tedy ad hoc, což by bylo na úkor kvality. Jak již bylo uvedeno výše, celý proces výběru se skládá z několika částí, které na sebe vzájemně navazují a je nutno projít všemi částmi. U tak složitého výběrového řízení musí zásadně existovat dokonale vypracovaná dokumentace. Je také třeba, aby bylo dodrženo čtyř základních pilířů: personální rozhovor a anamnéza jedince, testy, interview a reference. U Policie se nejedná o klasické tříkolové výběrové řízení, ale delší a složitější proces, na jehož konci by se měl objevit budoucí schopný policista. Celkový počet kol je určen na 6, ale v každém kraji může probíhat trochu jinou formou a možná i v jiném pořadí.

K průběhu administrativního kola, tedy ke skupinové seznamovací schůzce, dochází po vyzvání několika účastníků personalistou. Proběhnou již výše zmíněné formality a předání dokumentace. Následuje individuální administrace, tedy osobní rozhovor s personalistou, přítomen může být i psycholog, či další lidé z vedení. Je veden formou otevřených strukturovaných či polostrukturovaných otázek. Otázky jsou vedeny pravděpodobně na přítomnost a budoucnost. Nejedná se o behaviorální rozhovory. Další částí výběrového řízení se týkají fyzických zkoušek, které jsou mimo dosah kompetenčního modelu, potom následují psychologické testy, kterých se nijak dotýkat nebudeme. Poté prohlídka u lékaře, která je také mimo dosah působnosti kompetenčního modelu a nevztahuje se přímo k řízení tváří v tvář s personalistou. Dalším možným sledovaným bodem může být speciální KEMP, kde jedinci podstupují třídní kurz přežití a je možno je vidět v akci. Jsou zde pro ně připraveny situace jak fyzicky, tak psychicky náročné. Situace velmi blízké reálným podmínkám, se kterými se mohou setkat v rámci služebního poměru. Jedná se tedy o jakousi outdoorovou akci na bázi Assessment Centra. Pak už následuje přijetí žadatele do služebního poměru či ukončení výběrového řízení bez přijetí daného uchazeče.

5.3 Nalezení problému u výběrového řízení a jeho možná řešení

Výběrové řízení / nábor k Policii ČR je opravdu složitý proces, který každého zájemce probere od hlavy až k patě. Je zde zahrnuta stránka osobnostní, psychologická, fyzická,

zdravotní. Myslím, že podrobnější zprávu o žadateli o zaměstnání bychom hledali marně. Tento složitý proces je dán pozicí a velmi komplexním výkonem služby. Otázkou tedy zůstává, kolik jedinců je schopno tento proces projít bez ztráty vlaječky? Údaje pro rok 2015 pro Jihomoravský kraj hovoří následovně.

O práci u PČR se v JMK ucházelo přes 1000 zájemců. Tito si podali žádost k Policii ČR a zúčastnili se skupinových schůzek. Někteří jedinci ztratili motivaci a po informační schůzce a individuálním pohovoru vzdali svůj sen a již se neúčastnili ani fyzických testů. U fyzických testů neuspělo dalších asi 35 % uchazečů, někteří neuspěli ani na druhý možný pokus, a celkově lze říci, že každý třetí opakoval fyzické testy. Zůstalo tedy asi 500 uchazečů po fyzických testech. Po obávaném kole zkoušky intelektu a osobnostních testů bylo způsobilých pouze 36 % uchazečů (34 % neprošlo u intelektuálních testů, 30% u osobnostních testů). Zhruba 180 uchazečů prošlo do KEMPU. KEMPem úspěšně prošlo 100 uchazečů, kteří byli přijati do služebního poměru. Jednoduše řečeno, **uspělo pouze 10% zájemců.**

Ve výběrovém řízení žádné zjevné chyby ani slabá místa nebyla nalezena. Složitost a dlouhodobost procesu má své opodstatnění vzhledem k dané pozici policisty. Fáze, do které je možno přidat aditivní nástroj kompetenčního modelu v podobě dotazníkového šetření, je část individuálního pohovoru. Dotazník je vhodným nástrojem přesnějšího určení kompetencí a může sehrát roli při výběru uchazeče. Změnu by mohl vnést i behaviorální rozhovor s otázkami na minulost.

6 PROJEKT SESTAVENÍ KOMPETENČNÍHO MODELU PRO NOVÉ UCHAZEČE K POLICII ČR

Cílem tohoto projektu není označení kompetenčního modelu jako multifunkčního nástroje, kterým se dá nahradit celé výběrové řízení. To samozřejmě není možné, a ani by to v některých organizacích nebylo žádoucí. Jak již několikrát bylo uvedeno, kompetenční model slouží jako výborný aditivní nástroj pro výběr zaměstnanců, jejich další rozvoj nebo jako kontrola správného výběru. Je možno jej aplikovat například co dva roky pro daný typ organizace, oddělení či část výroby. Pokud mluvíme o Policii ČR, je dobré udělat kompromis mezi situačním a rysovým přístupem. Situační přístup se samozřejmě přiklání více ke kompetencím, ale většina psychologických teorií se opírá o rysový přístup k osobnosti. U této organizace není možné a ani by to nebylo vhodné, obejít jakkoliv psychologické testy. Správného kompetenčního modelu dosáhneme tak, že použijeme právě i zjištěné rysy osobnosti a pak je ohodnotíme. Ke kompetentnímu člověku se dostává přes vitální kapacitu, temperament, emocionalitu, motivaci, adaptaci, schopnosti myšlení. Pak se mohou prošetřit dovednosti, vlastnosti a způsobilosti i sebepojetí.

6.1 Cíle projektu a důvod zavedení kompetenčního modelu

Cílem projektu je zavedení kompetenčního modelu jako aditivního nástroje pro odhalení a vytipování správného policisty do služebního poměru. Model poslouží jako další nástroj k náborovým akcím a výběrovým řízením a usnadní tak práci personálnímu oddělení. Tento nástroj však může být použit i jako následná kontrola po letech praxe a to jak pro personalistu, tak pro samotného zaměstnance. V tomto případě však bude posunuta hodnotící škála výše, než u nováčka. Tento model také přinese možnost odhalení budoucích policistů na středních školách či učilištích s maturitou. Zároveň se může stát dalším nástrojem pro určení vzdělávacích procesů u Policie ČR.

Motivem pro vytvoření kompetenčního modelu jak nováčka, tak stávajícího policisty, byla možnost dále rozvíjet kompetence a nalézt způsobilého policistu, aby nedocházelo k dalším ztrátám v rámci zařazení do služebního poměru.

Tento nástroj bude vyzkoušen, validizován a revidován v Jihomoravském kraji na blíže určeném územním odboru. **Cílovou skupinou** budou v počáteční fázi projektu stávající

policisté, tedy ti, kteří již nějakou dobu jsou ve služebním poměru a svou práci vykonávají velmi dobře nebo výborně. Projektu se zúčastní 20 vybraných osob dle vedení organizace.

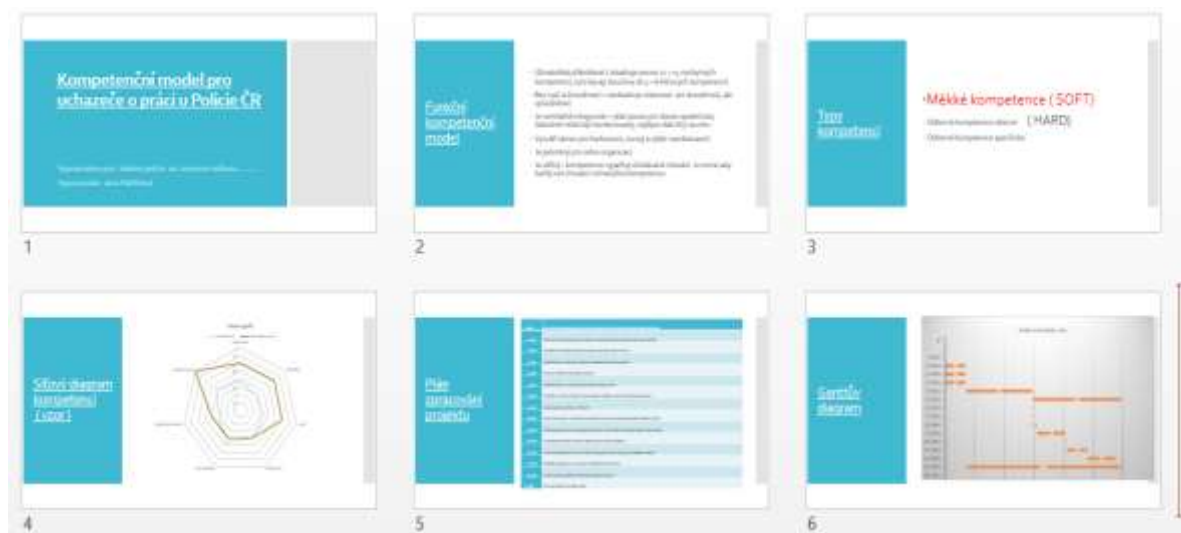
Přístup vybraný pro tvorbu kompetenčního modelu je zvolen **kombinovaný**, a to vzhledem ke specifikaci organizace a osob ve služebním poměru. Navíc se jedná o statní správu a nemůže být tedy použit klasický rastr výrobních společností, který je u kompetenčních modelů běžný. Organizace má jakousi představu a vytyčené mantinely, jaké vlastnosti by měl mít správný policista, nicméně nejsou nastaveny tabulkově ani bodově. Neexistuje hodnotící škála. Je důležité provést diskuzi s vedením, rozhovory se zkušební vzorkem a provést dotazníkové šetření. Kompetence budou vybrány dle popisu pracovní pozice a z poslední fáze výběrového řízení, tedy KEMPU.

Projektový tým vytvořen **nebyl**, a to z časových i organizačních důvodů. Na velký týmový projekt by byla potřeba kolem 50 lidí a více než rok práce, což vzhledem k rozsahu diplomové práce nepřipadá v úvahu. Byla jsem tedy odkázána na oporu a ochotu personálního oddělení, vedení organizace na územním odboru a poskytovanou dokumentaci i odbornou literaturu. Vzorek otestovaných lidí se nepočítal v desítkách či stovkách, ale základní skupinu tvořilo alespoň 20 osob, které prošly dotazníkovým šetřením a behaviorálním rozhovorem. Počet 20 lidí byl stanoven na základě možné validizace a reliability modelu, jedná se o minimální hraniční počet osob. Díky použití dotazníkového šetření stenovou metodou a behaviorálního rozhovoru, došlo k zisku kvalitativních i kvantitativních dat.

6.2 Příprava a uskutečnění projektu

Tento projekt obsahoval velkou řadu úkonů a všechny musely být konzultovány, předneseny či prezentovány vedení organizace. Součástí zpracování tohoto projektu byla i prezentace, která nastínila celkový průběh projektu, možnou délku jeho trvání, nutné informace ke zpracování a počet pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Uvedena byla i možnost zpracování dotazníku a ukázka síťového grafu pro kompetenční model. Po schválení či úpravě informací dle úvodní schůzky došlo k výběru kompetencí. Dle vybraných specifik byla nastavena první ukázka kompetenčního modelu i se síťovým diagramem a minimální úrovní kompetencí, kterou by měl policista dosahovat. Bylo nutno připravit dva kompetenční modely, jak pro uchazeče o práci policisty, tak pro stávajícího policistu. Následovala velmi důležitá část projektu, tedy tvorba dotazníku se stenovou

škálou. Dotazník byl předán policistům k vyplnění a došlo k jeho reliabilitě a validizaci, tedy celkové revidenci výsledků.



Obr. 8: Ukázka úvodní prezentace k pilotnímu výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování

6.2.1 Výběr klíčových a nezbytných kompetencí dle analýzy pracovní pozice

Cesta ke kompetencím vedla přes kognitivní a osobnostní charakteristiky jedince. Materiály použité ke zjištění hlavních, tedy klíčových kompetencí a nezbytných kompetencí mi byly poskytnuty personálním oddělením daného územního odboru. Dle informací, které se týkaly oblasti hodnocení policistů (příloha II) a popisu pracovní pozice (příloha V), byl sestaven pomocný slovníček generických kompetencí, který byl později nápomocný i k tvorbě dotazníku a zjednodušil práci a nastavení minimální úrovně kompetencí pro danou pozici. Dále byl dle informací vypracován krátký osobnostní profil, který byl zaměřen jak na měkké kompetence, kterých se projekt týká, tak přiblížil i odborné znalosti a dovednosti (příloha VI).

Tyto přílohy byly předloženy personálnímu oddělení a vedení na územním odboru Policie ČR a byly prokonzultovány metodou Delphi a Braistormingu. Na základě pilotního projektu určení kompetencí bylo dohodnuto a vybráno 15 důležitých způsobilostí, které byly rozděleny do pěti skupin. Některé kompetence, které byly určeny jako nezbytné a naprosto nepostradatelné, byly sloučeny do skupin spolu s klíčovými, které jsou v seznamu označeny červeně a jsou také nejvýše hodnoceny a ceněny. Byly nastaveny

tři modely dle výšky úrovně, a to pro stávající policisty, pro vhodné uchazeče do služebního poměru a ideálního policistu.

Vybrané kompetence pro stávající policisty ve služebním poměru

- 1) Disciplína;
 - Respektování pravidel a autorit – nezbytná – úroveň 3;
 - Přijetí odpovědnosti – klíčová – úroveň 4;
- 2) Komunikační dovednosti;
 - Verbální a neverbální projev – nezbytná – úroveň 3;
 - Písemný projev – nezbytná – úroveň 3;
 - Zapojení do skupinové diskuze – nezbytná – úroveň 3;
 - Schopnost srozumitelně předat a vysvětlit – klíčová – úroveň 4;
- 3) Mezilidské vztahy;
 - Sociální inteligence (zájem o druhé lidi, vnímavost, ohleduplnost, empatie, nepředpojatost, taktnost...) – klíčová – úroveň 4;
 - Kooperace, spolupráce, týmovost, schopnost ovlivnit druhé – nezbytná – úroveň 3;
- 4) Řešení problémů;
 - Rozhodnost, schopnost aktivně jednat, samostatnost, iniciativnost – nezbytná – úroveň 4;
 - Praktická zdatnost – patří spíše k odborným znalostem (aplikace znalostí první pomoci, manipulace se zbraní, pouty, pořadová příprava, práce s mapou, uzlování) – nezbytná – úroveň 3;
 - Logické uvažování v krizových situacích, rozhodování nad podstatou problému – klíčová – úroveň 4;
 - Učenlivost, pružnost, adaptabilita, kvalita – klíčová – úroveň 4;
- 5) Zvládání zátěže;
 - Konstruktivní reagování na frustrující a náročné situace, sebeovládání, tolerance vůči kritice – nezbytná – úroveň 4;
 - Schopnost sebereflexe, odhad vlastních sil, sebekritika – klíčová – úroveň 4;
 - Vůle, sebezpečenání, nasazení, vytrvalost, motivace – klíčová – úroveň 5.

Také bylo nutné stanovit popis dané úrovně ke kompetenci. Některé společnosti při hodnocení volí širší škálu úrovní, často to bývá od 1 – 10. Zde ale dochází k velmi těžkému rozlišení mírných rozdílů. To spíše vede ke složitějšímu pochopení a pozdějšímu zdoluhavému zhodnocení úrovně způsobilostí. Byla zvolena tedy úroveň 0-5. Kde 0 je nejnižší úroveň a 5 je nejvyšší možná dosažená úroveň. Pokud je u některé z kompetencí stanovena hladina například 4, je akceptovatelná odchylka 0,5 stupně, takže 3,5 je ještě v normě, stejně jako 4,5. Této problematice se věnuji u tvorby dotazníku a jeho pozdějšímu hodnocení.

Stanovení úrovní ke kompetencím pro model stávajícího policisty

Respektování pravidel a autorit – úroveň 3

- plní úkoly bez větších problémů a námitek, může však říci svůj názor nadřízenému a konzultovat ho, zadaný příkaz však bez odkladu splní a nepolemizuje konečné rozhodnutí.

Přijetí odpovědnosti – úroveň 4

- je plně odpovědný za své jednání, svoji práci plní s nejvyšším nasazením a hotovou práci si překontroluje a předává dále nadřízeným, za svoje chyby zodpovídá sám a dokáže je přiznat a včas napravit, úkoly plní včas a je ochoten věnovat práci více času, dokud nedosáhne požadovaných výsledků, je si plně vědom odpovědnosti za ochranu zdraví, života a majetku, drží se jasně zákonů.

Verbální a neverbální projev i písemný projev, zapojování do diskuze – úroveň 3

- jasně a srozumitelně formuluje svoje myšlenky, naslouchá ostatním, reaguje asertivně na vzniklou situaci, dokáže zaujmout svým projevem i výkladem ostatní, umí používat argumenty, toleruje názory ostatních a komunikuje s nimi na dobré úrovni.

Schopnost srozumitelně předat a vysvětlit – úroveň 4

- aktivně naslouchá ostatním, dokáže pochopit problém ostatních i dobře vysvětlit zadaný či řešený problém, reaguje klidně a působí tak jako uklidňující prvek, chápe problémy ostatních a vždy nalezne správná slova, a to i při konfliktních situacích, dokáže prezentovat Policii ČR a podává tak dostatečnou zpětnou vazbu

jak občanům, tak kolegům i nadřízeným, přijme i kritiku a dokáže v ní najít i pozitivní odraz.

Sociální inteligence – úroveň 4 (často se používá termín emocionální inteligence), velmi důležitá a v poslední době vyhledávaná kompetence, o člověku vysoce vypovídající, u některých zaměstnání naprostá nezbytnost, a to hlavně u policistů, hasičů a záchranářů.

- Úroveň čtyři vypovídá o vysokém zájmu o lidi, vnímavosti a sledování okolí, vysoké pozornosti k bezpráví, také ohleduplnosti a vůli pomoci v jakékoliv situaci, empatie je na vyspělé úrovni, ke každému člověku je jedinec nepředpojatý a jedná s ním s úctou, udržuje si ale svůj respekt, je taktní, i když se jedná o vyhrocenou situaci. Jedná se o jednu z nejtěžších způsobilostí.

Kooperace a spolupráce – úroveň 3

- Aktivně spolupracuje, do činnosti skupiny se aktivně zapojuje, směřuje své aktivity pro dosažení skupinového cíle, sdílí a nabízí informace, respektuje druhé a výsledky jejich úsilí.

Rozhodnost a samostatnost – úroveň 4

- Dokáže si se složitějším úkolem poradit a rozdělit si ho na dílčí úkoly, snaží se pracovat samostatně, pokud je v úzkých dokáže požádat o pomoc a naučí se úkol řešit samostatně, plánuje a je schopen se koncentrovat na práci, rychle a pružně se rozhoduje, dokáže získat potřebné informace.

Praktická zdatnost – úroveň 3

- Za praktickou zdatnost jsou odpovědná školní policejní střediska, je nutné dosáhnou alespoň průměrné úrovně tedy dobře. (nepatří do měkkých kompetencí je však celkově zařazen jako nutná znalost).

Logické uvažování, řešení problémů – úroveň 4

- Dokáže definovat příčiny problému, dokáže logicky, analyticky i kreativně myslet, dokáže posoudit, kdy je nutné problém řešit samostatně a kdy týmově, umí pracovat s prioritami, dokáže motivovat.

Učenlivost, flexibilita a adaptabilita – úroveň 4

- Změny mu nevadí, dokonce je vítá, rád poznává nové věci, sám se vzdělává, má zájem o svůj další růst, celoživotně se učí a nezakrňuje ve vzdělávání,

obohacuje svoje znalosti a dovednosti, nechce být průměrný, přichází s novými nápady, obohacuje kolektiv, v nepředvídatelných situacích je kreativní a dokáže improvizovat, obohacuje tým.

Zvládání zátěže – celkové hodnocení 4 – 5 nejvyšší úroveň

- Odvádí velmi dobrý výkon i v krizových či nebezpečných situacích, z neúspěchu se poučí a sám se dokáže zlepšovat, v zátěžových situacích je oporou druhých, motivuje sám sebe i ostatní, dokáže odhadnout své síly, má připraven i náhradní plán, ovládá své emoce, ale dokáže vyjádřit své pocity, má silnou vůli i nasazení, nezalekne se problémů a čelí jim, uvědomuje si, že je jenom člověk a podle toho i jedná, neohrožuje zdraví a život ostatních, ale snaží se ho chránit i za cenu vlastního života. Zde se setkáváme až s altruismem – nejvyšší úroveň, kterou člověk může dosáhnout.

Stanovení úrovní ke kompetenčnímu modelu uchazečů o práci u Policie ČR

Některé kompetence zůstávají na stejné úrovni, protože by s nimi již člověk měl k policii přijít, souvisejí tedy s jakousi vyzrálostí jedince myslet sám za sebe a rozhodovat se samostatně o své budoucnosti. Lidé by k policii měli jít z vlastní vůle, přesvědčení, mělo by to být jejich posláním. Nicméně některé kompetence se při výkonu povolání dále rozvíjí a nový uchazeč nemusí této úrovně prozatím dosahovat.

Změny v úrovních kompetencí budou následující:

Přijetí odpovědnosti – úroveň 3;

Schopnost srozumitelně předat a vysvětlit – úroveň 3;

Sociální inteligence – úroveň 3;

Rozhodnost a samostatnost – úroveň 3;

Zvládání zátěže – úroveň 3 – 4 (v grafickém znázornění 3.5).

U logického uvažování i učenlivosti by měla zůstat úroveň 4, tak jako u stávajícího policisty, hlavně u mladých jedinců se očekává jejich prudký rozvoj v této oblasti. Na druhou stranu u nováčků odpadá praktická zdatnost, kterou se budou učit až na resortní škole. Nebude tedy zahrnuta do síťového grafu a ani dotazníkového šetření.

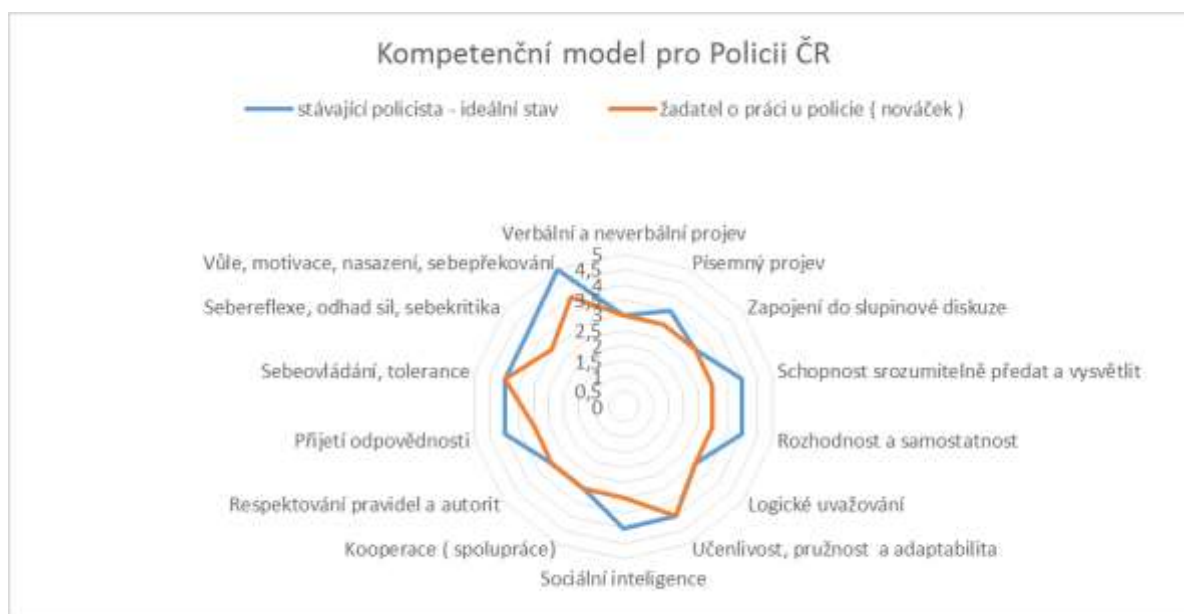
6.2.2 Modelování síťového diagramu kompetencí požadovaných nadřízenými

Diagramy byly vymodelovány pomocí Excelu s užitím paprskového grafu, který připomíná pavoučí síť. Právě na takovýchto diagramech je výborně vidět porovnání vložených parametrů, v tomto případě kompetencí, které byly stanoveny na základě šetření pracovní pozice a schváleny vedením organizace.

Tab. 2: Porovnání kompetencí stávajícího policisty a uchazeče o práci u Policie ČR

	stávající policista	žadatel o práci u policie (nováček)
Verbální a neverbální projev	3	3
Písemný projev	3,5	3
Zapojení do skupinové diskuze	3	3
Schopnost srozumitelně předat a vysvětlit	4	3
Rozhodnost a samostatnost	4	3
Logické uvažování	3	3
Učelnivost, pružnost a adaptabilita	4	4
Sociální inteligence	4	3
Kooperace (spolupráce)	3	3
Respektování pravidel a autorit	3	3
Přijetí odpovědnosti	4	3
Sebeovládání, tolerance	4	4
Sebereflexe, odhad sil, sebekritika	4	3
Vůle, motivace, nasazení, sebepřekonávání	5	4

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 9: Kompetenční model pro Policii ČR v paprskovém diagramu

Zdroj: vlastní zpracování

Bylo stanoveno 14 kompetencí, které souvisí s měkkými dovednostmi. Je patrné, že způsobilosti se během služebního poměru zlepšují a prohlubují, pokud tedy mluvíme

o kvalitních pracovnících. Pro ještě lepší zpřehlednění byla vypracována tabulka a graf, který porovnává vhodného zájemce, policistu, který dosahuje minimální požadavky pro výkon své práce a policistu, který je ideální. Ideální policista má na vysoké úrovni všechny klíčové kompetence a vymaňuje se z průměru. Všech 14 kompetencí bylo sloučeno do pěti hlavních bodů, jako jsou **komunikační dovednosti, řešení problémů, mezilidské vztahy, disciplína a zvládání zátěže**.

Tab. 3: Požadované kompetence u stávajících policistů a uchazečů k Policii ČR po sloučení daných způsobilostí

	stávající policista (ideální stav)	žadatel o práci u Policie ČR	stávající policista (minimum)
komunikační dovednosti	4,5	3,5	4
řešení problémů	4	3,5	3,5
mezilidské vztahy	4,0	3	3,5
disciplína	4,5	3,5	4
zvládání zátěže	4,5	3,5	4

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4: Stupně důležitosti daných kompetencí

<u>Stupně důležitosti kompetencí</u>	
	Jak důležitá je daná kompetence
0	Tuto kompetenci vůbec nepotřebuje ke své práci (bezvýznamná)
1	Tuto kompetenci potřebuje pouze zřídka (málo důležitá)
2	Tuto kompetenci potřebuje často (standardní)
3	Tuto kompetenci potřebuje velmi často (nezbytná)
4	Tuto kompetenci potřebuje neustále (důležitá a klíčová)
5	Tato kompetence je naprosto klíčová a také strategická

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 10: 5 základních kompetenčních skupin

Zdroj: vlastní zpracování

Dle paprskového diagramu je patrné, že vhodný kandidát na pozici policisty se bude pohybovat od úrovně vhodného kandidáta, po úroveň minimálních způsobilostí pro výkon dobrého policisty. Vynikající policista, který se vymaňuje průměru, se bude nacházet mezi hranicí minimálních kompetencí, až k ideální hranici způsobilostí pro danou pozici.

6.2.3 Výběr dotazovaných

Výběr dotazovaných je jedním z rozhodujících prvků, a to hlavně ve spojení se správným výběrem kompetencí s vedením společnosti. Právě zde je možnost ověřit na daném vzorku vybraných dotazovaných správný výběr pracovníků a potvrdit jejich kvality dle vybraných způsobilostí. Dotazování podstoupí dvě fáze zjišťování jejich kompetenčních hranic. První fází byl dotazník, založený na otázkách, které odhalily nenucenou metodou jejich osobnostní profil a druhou fází byl krátký BEI rozhovor, který poslouží jako nástroj zisku kvalitativních dat. Díky kvantitativním datům a kvalitativním informacím došlo k lepšímu ověření a validizaci výsledků.

Jednalo se tedy o skupinu 20 policistů/ policistek, kteří zastávají svoje povolání již nějakou dobu a jsou tedy seznámeni s důležitostí, namáhavostí a odpovědností výkonu služby u Policie ČR. Pro testování byli vybráni policisté, jejichž hodnocení podle personálního oddělení i vedení organizace dosahuje velmi dobrých či nadstandardních výsledků. Během

jednoho vybraného týdne se tito policisté podrobili dotazníkovému šetření a rozhovoru BEI. Aby byly správně dodrženy statistické poučky, mělo by toto testování proběhnout ještě dvakrát, a to po pěti až šesti měsících. Tak by došlo k 100% reliabilitě a validizaci, toto rozmezí však není kvůli nedostatku času možné. Policisté byli vybráni na základě techniky repertoárních mřížek, tedy ke každé kompetenci byli přiřazeni lidé, kteří dle vedení, danou způsobilost dle výsledků práce mají.

6.2.4 Tvorba dotazníku ke kompetencím se stenovou škálou

Hlavními oblastmi tvorby osobnostního dotazníku byly **komunikační dovednosti, řešení problémů, mezilidské vztahy, disciplína a zvládání zátěže**. Těchto pět hlavních met bylo rozděleno na celkem 14 kompetencí, z toho 7 klíčových a 7 nezbytných (již uvedeno výše v podkapitole – určení kompetencí a vytvoření kompetenčního modelu.)

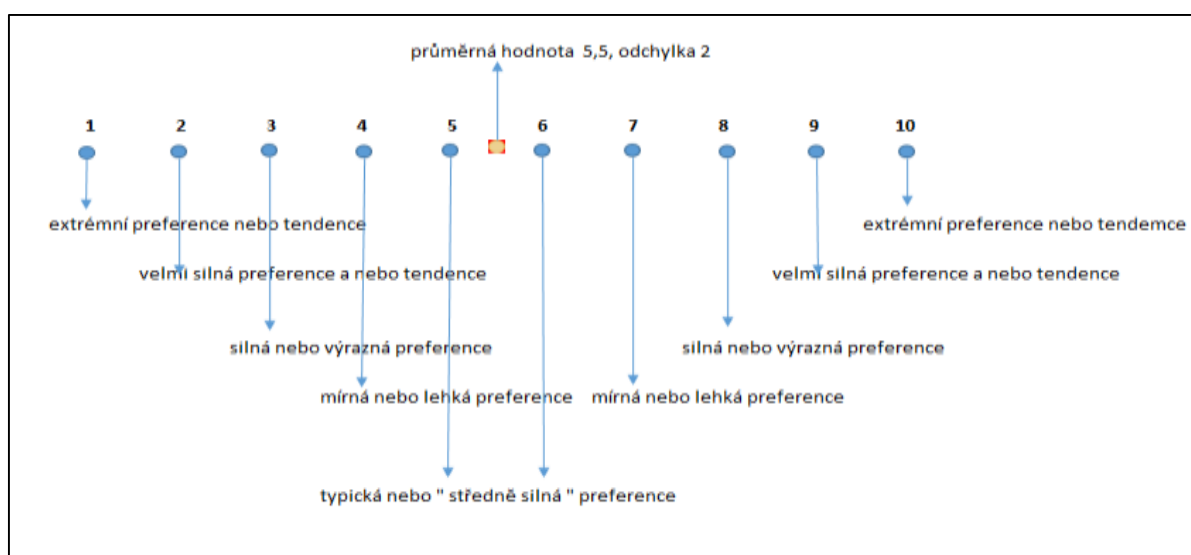
- Verbální a neverbální projev;
- Písemný projev;
- Zapojení do skupinové diskuze;
- Schopnost srozumitelně předat a vysvětlit;
- Rozhodnost a samostatnost;
- Logické uvažování;
- Učenlivost, pružnost a adaptabilita;
- Sociální inteligence;
- Kooperace (spolupráce);
- Respektování pravidel a autorit;
- Přijetí odpovědnosti;
- Sebeovládání, tolerance;
- Sebereflexe, odhad sil, sebekritika;
- Vůle, motivace, nasazení, sebepřekonávání,

Červeně byly vyznačeny klíčové kompetence, které rozhodují o maximální kvalitě a výkonnosti jedince a oddělují tak průměr od vysokého potenciálu a skvělých pracovníků. Černě byly označeny nezbytné tedy klasicky požadované kompetence.

Hodnocení stenovou škálou může svádět k tomu, že 1 je hodnoceno jako nejhorší výsledek a 10 jako nejlepší. V tomto případě tomu tak nebylo. Záleží totiž na interpretaci otázky anebo tvrzení. Na každé straně dimenze byly různé popisy chování. Pro příklad slovo “tradiční,„. Když je někdo tradiční jeho 10 na škále znamená, že se drží zajetých starých

kolejí a nevyhledává nové věci, nezajímají ho ani vynálezy, doslova se jich bojí. Naopak jednička značí inovátora, musí mít poslední novinky, zajímá se o vše nové a rád se novým věcem učí. Oba tyto body tvoří extrémní preference. Stenová škála zde neznačí, zda je někdo lepší či horší, ale označuje, jak silná je preference daného jedince k chování popisovaném na pravé či levé straně. Je tedy důležité brát v potaz, že ani jedna strana není špatná či dobrá.

Sten je zkratkou anglického standardised ten, tedy standardní desítka. Je tedy jasné, že se budu pohybovat ve škále 1 – 10, kdy střední hodnota je 5,5. Směrodatná odchylka je 2. A to z důvodu, že někteří lidé mohou svoje skóre záměrně nadhodnocovat nebo podhodnocovat.



Obr. 11: Popis tendencí a preferencí na stenové škále

Zdroj: vlastní zpracování

Sten 5 – 6 poukazuje na klasické chování, které vykazuje většina lidí, drží se průměru a sem tam se může vychylovat k číslu 4 nebo 7. Co se však v tomto případě týkalo policistů, hledali jsme nejčastěji odchylku, která byla v rozmezích 7 – 9, či 4 – 2 podle podaného požadavku úrovně, v extrémních případech až 1 nebo 10. Extrémní preference k číslům 1 a 10 vykazují maximálně 2 % lidí.

Oddíly osobnostního dotazníku

Dotazník byl rozdělen na pět částí, které byly ještě více specifikovány a byly k nim vybrány přesně určené kompetence tak, aby byl jednoduchý a vypovídající hodnota co nejvyšší.

Mezilidské vztahy byly rozděleny na:

- sociální inteligence (skromnost, demokratičnost, starostlivost, otevřenost, přesvědčivost);
- kooperace (řídící schopnost, nezávislé myšlení, spolupráce, družnost, společenské sebevědomí).

Řešení problémů na:

- rozhodnost a samostatnost (plánování dopředu, zaměření na detail);
- logické uvažování (racionální uvažování, hodnotící, psychologicky zaměřený);
- učenlivost, pružnost a adaptabilita (tradiční, teoretický, inovativní, hledající různorodost, přizpůsobivý).

Zvládání zátěže na:

- kritika, sebeovládání (uvolněnost, ovládání emocí, rozhodnost);
- odhad sil, sebekritika (znepokojení, důvěra, soutěživost, výkonnost);
- vůle, motivace, nasazení (nezlomnost, optimismus, činnost).

Disciplína na:

- respektování pravidel (dodržování pravidel);
- přijetí odpovědnosti (svědomitost).

Komunikační dovednosti na:

- verbální projev;
- neverbální projev;
- písemný projev;
- zapojení do diskuze;
- schopnost srozumitelně předat a vysvětlit.

Některé osobnostní charakteristiky se mohou zdát protichůdnými, což má svoje oprávnění. Dotazník byl zkonstruován tak, aby respondenti nehledali žádnou návaznost či spojitost mezi větami. Každá vlastnost má svoji vlastní váhu a důležitost. Respondenti neměli ve svých dotaznicích uvedeny vlastnosti, které daným větám odpovídají a už vůbec neznali jejich důležitost pro organizaci. Tyto vlastnosti dotazníku byly určeny pouze zadavateli (v tomto případě personálnímu oddělení, vedení organizace a tvůrci tohoto projektu). Vypracovaný dotazník je ke zhlédnutí v příloze číslo IX. Použití stenové škály má podobný význam jako škály Likertova typu, vyjadřuje zde tedy stupeň preference

k levé či pravé straně. Před vyplněním dostali respondenti podrobné informace k práci s dotazníkem.

6.2.5 Tvorba otázek k BEI rozhovoru

BEI (Behavioral Events Interview) byl podrobně popsán již v teoretické části v kapitole č. 2, (2.2.3.1.). Tvorba otázek do BEI rozhovoru byla velkou měrou ovlivněna prací policistů a otázky se týkaly přímo jejich služby a zážitků z jejich pracovního prostředí. Dotazy nebyly směřovány na budoucnost, ale na minulost, jelikož je zde lepší možnost získu kvalitativních dat. Lidé nejsou ovlivněni možným budoucím úsudkem (jak bych se měl asi zachovat), ale musí odpovědět na minulost, tedy jak se skutečně v daný okamžik chovali. Otázky byly schváleny vedením organizace a personálním oddělením. Při kvalitativním šetření byly zúčastněny čtyři dohlížející osoby. U tak náročných rozhovorů je dobré mít schopné a zkušené pozorovatele, kteří zachytí i neverbální projevy dotazovaných. Tyto rozhovory nebyly nahrávány.

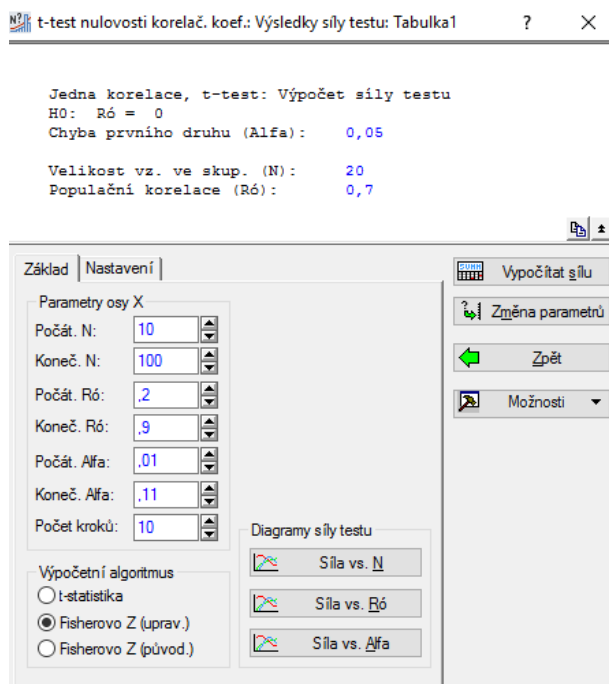
6.2.6 Provedení průzkumu, sběr kvantitativních a kvalitativních dat

Provedení průzkumu se uskutečnilo na různých obvodních oddělení Policie ČR, a to v rozmezí tří měsíců (leden – březen 2016). Pretest se uskutečnil s počtem 20 osob, které byly rozděleny do skupin po pěti. Nejprve proběhl rozhovor BEI, tedy sběr kvalitativních dat, které měli později pomoci při zhodnocení dotazníků při řešení sporných odpovědí. Tyto rozhovory proběhly během tří týdnů. Následoval sběr kvantitativních dat za pomoci dotazníkového šetření. Toto šetření opět probíhalo na různých obvodních odděleních. Délka trvání byla kolem šesti týdnů, neboť z časových důvodů nebylo vždy možné dané policisty uvolnit. Všechny dotazníky byly předány zpět do rukou personalistů a následně konzultovány.

Po pretestu následovalo i klasické využití v praxi, jehož výsledky šetření jsou v příloze číslo X. Prvních testování se účastnili někteří uchazeči a také studenti středních škol, kteří projevíli o tento dotazník zájem.

6.2.7 Revidování výsledků

Na základě sesbíraných dat jsem vyhodnotila i testovou analýzu. Podle její hodnoty se určí, zda platí či neplatí nulová hypotéza¹⁰ pro daný vzorek populace. Takto jsem provedla zjištění síly testu¹¹ za pomoci programu STATISTICA, programem pro Analýzu síly testu či dotazníku. Jedná se o zjištění korelace. Doporučováná je síla testu minimálně kolem 0,7, což znamená, že na chybová hodnocení zůstává 30%. Síla testu zde byla ovlivněna složením populace, věkem a také velikostí vzorku 20 lidí. Mezi velikostí vzorku a hodnotou korelace existuje jasný vztah. Čím je velikost vzorku větší, tím nižší korelace nám stačí k tomu, aby byla statisticky významná. Do testu byli zařazeni lidé, o kterých si vedení myslí, že jsou skvělí pracovníci. Nastavení populační korelace bylo na vysoké úrovni a to na 0,7. Se vzrůstajícími schopnostmi a způsobilostmi je potvrzen i vyšší výkon, proto tak vysoké skóre.



Obr. 12: Test korelace – úvodní informace

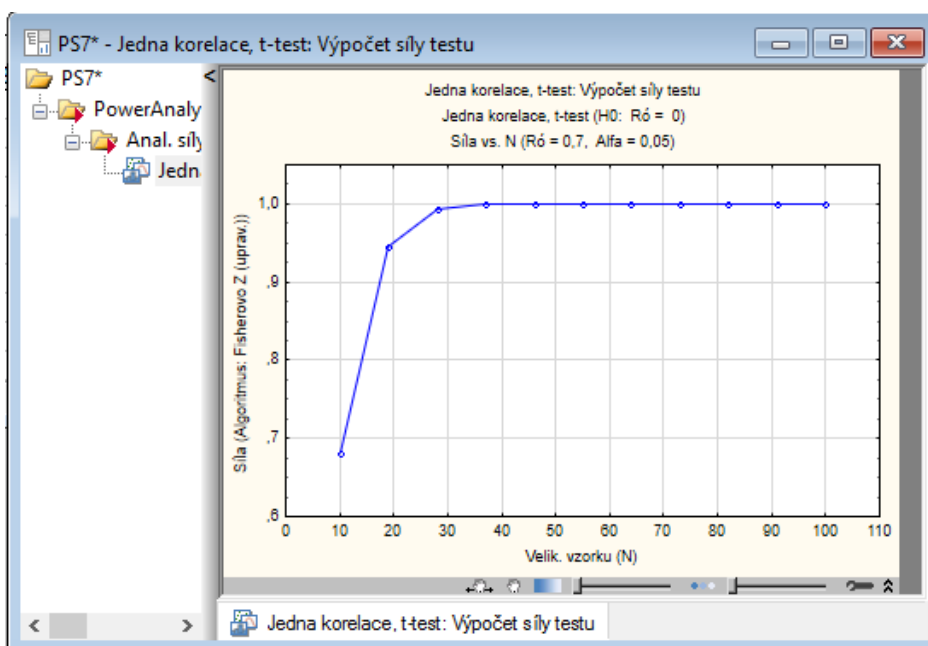
Zdroj: vlastní zpracování v programu STATISTICA

¹⁰ Nulová hypotéza je opačné tvrzení, než které se snažíme dokázat testem či dotazníkem. Pokud tedy dojde k zamítnutí nulové hypotézy, je naše snaha potvrzena. Závěry testů a dotazníků jsou vždy platné jen do určité úrovně, zpravidla volíme hladinu spolehlivosti testu či dotazníku kolem 5%. Je tedy šance 5:100, že jsme se spletli.

¹¹ Síla testu je v rozmezích od 0 do 1. Udává pravděpodobnost, že při neplatnosti nulové hypotézy dojde k jejímu zamítnutí. Platí čím vyšší je síla testu, tím lépe.

Velikost vz. ve skup. (N)	Hodnota
20,0000	
Korelace dle nulové hypotézy (R_0)	0,0000
Populační korelace (R)	0,7000
Chyba prvního druhu (Alfa)	0,0500
Síla (Fisher. Z upravené)	0,9565

Obr. 13: Výpočet síly testu

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 14: Grafické znázornění vyvíjející se síly testu k poměru dotazovaných

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázcích je vidět silnou závislost mezi vlastnostmi a kompetencemi člověka a také podaným výkonem. K ověření reliability a validizaci dotazníku mi tedy stačilo 20 lidí, kteří byly ohodnoceni vedením jako dobří až vynikající policisté. Nejlepších

výsledků by se dosáhlo při počtu 38 lidí. Nejsou ale potřeba, protože síla testu dosáhla až k hranici 0,96.

Reliabilita a validita

Reliabilitou se zjišťovalo, zda dotazník opravdu měří to, co měřit má. Zda se dosáhne alespoň nástinu právě zmiňovaných způsobilostí. Reliabilita se tedy týká chybovosti a přesnosti měření. Co se týká často využívaného retestu reliability, nebyl z časových důvodů možný. Reliabilita byla odhadnuta pomocí vnitřní konzistence. Konzistence výkonu byla hodnocena v rámci jednoho psychometrického testu, a to tak, že otázky byly rozděleny do nejrůznějších úrovní, aby respondentům nebyla jasná žádná spojitost mezi otázkami, a aby si ani nebyli jistí způsobilostí, na kterou jsou dotazováni. Jediný konzistentní celek zůstal u komunikačních dovedností. K zjištění vnitřní konzistence byla použita i sofistikovanější metoda, Cronbachova alfa¹². Zpracování těchto údajů probíhalo v Excelu, za pomoci statistických nástrojů. Reliabilita je tedy o správně vytvořeném testu.

Validita v tomto případě znamená, že dobrý výsledek v dotazníku značí i dobrý pracovní výkon v praxi. Validita byla prokázána díky empirickému přístupu, tedy souběžnému a prediktivnímu šetření tak, aby dotazník navazoval na pracovní výkon a byla založena na reálných datech, za účelem srovnání pracovních výkonů a vybraných kompetencí. Navíc zde nechyběla ani racionální obsahová stránka, neboť se postupovalo dle požadavků na pracovní pozici, což také pomohlo k hledání správných kompetencí a tím i pozdější tvorbě otázek. Dotazník tedy seděl na danou roli policisty a byl tvořen z ohledem na výkon služby. Validita je o správně použitém testu.

¹² Obvykle požadovaná hodnota pro výzkum je > 0,7 pro diagnostiku > 0,9.

Tabulka s požadovanými výsledky dotazníku

Tab. 5: Stenová škála a hodnota jednotlivých úrovní kompetencí

Stanovení škály hodnocení policistů						
			vhodný uchazeč k Policii ČR	stávající policista (minimální úroveň dobrého policisty)	stávající policista (ideální stav)	
Mezilidské vztahy	Sociální inteligence	skromný	3,5 - 4,0 (sten 7 - 8)	3,5 (sten 7)	3,5 (sten 7)	
		demokratický	3,5 (sten 7)	3,5 (sten 7)	4,0 (sten 8)	
		starostlivý	3,0 (sten 6)	3,0 (sten 6)	3,5 (sten 7)	
		otevřený	3,0 (sten 6)	3,5 (sten 7)	4,0 (sten 8)	
	Kooperace (spolupráce)	řídící	persvědčivý	3 - 3,5 (sten 6 - 7)	4,0 (sten 8)	4,5 (sten 9)
				3,2 - 3,4	3,5	4
			myslící nezávisle	2,5 - 3,0 (sten 5 - 6)	3,0 - 3,5 (sten 6 - 7)	3,5 - 4 (sten 7 - 8)
			společenský	1,5 - 2,5 (sten 3 - 5)	3,0 (sten 6)	3,5 (sten 7)
		družný	3,0 (sten 6)	3,0 (sten 6)	3,0 (sten 6)	
		společensky sebevědomý	3,0 (sten 6)	3,0 (sten 6)	3,0 (sten 6)	
			3,0 (sten 6)	3,0 (sten 6)	3,0 (sten 6)	
			3,0 (sten 6)	3,5 (sten 7)	4,0 (sten 8)	
	2,6 - 2,9	3,1 - 3,2	3,4 - 3,5			
Řešení problémů	Rozhodnost a samostatnost	plánuje dopředu	2,5 - 3,0 (sten 5 - 6)	3,0 - 3,5 (sten 6 - 7)	3,5 - 4 (sten 7 - 8)	
		zaměřený na detail	2,5 - 3,0 (sten 5 - 6)	3,5 (sten 7)	3,5 (sten 7)	
	Logické uvažování		2,5 - 3,0	3,25 - 3,5	3,5 - 3,75	
		uvazuje racionálně	3,0 (sten 6)	3,5 (sten 7)	4,0 (sten 8)	
		hodnotící	3,5 (sten 7)	3,5 (sten 7)	3,5 - 4,0 (sten 7 - 8)	
		psychologicky zaměřený	3,5 (sten 7)	4,0 (sten 8)	4,5 (sten 9)	
	Učenlivost, pružnost, adaptabilita		3,33	3,67	4,0 - 4,17	
		tradiční	1,5 - 2,0 (sten 3 - 4)	1,5 (sten 3)	1 - 1,5 (sten 2 - 3)	
		teoretický	2,5 - 3,0 (sten 5 - 6)	3,0 (sten 6)	3,0 (sten 6)	
		inovativní	3,0 (sten 6)	3,5 (sten 7)	3,5 (sten 7)	
		hledající různorodost	3,0 (sten 6)	3,5 (sten 8)	4,0 (sten 8)	
		přizpůsobivý	3,5 - 4,0 (sten 7 - 8)	4,0 (sten 8)	4,5 - 5,0 (sten 9 - 10)	
	2,7 - 3,0	3,1	3,2 - 3,4			
Zvládnutí zátěže	Kritika a sebekontrola	uvolněný	4,0 (sten 8)	4,0 (sten 8)	4,0 - 4,5 (sten 8 - 9)	
		ovládá emoce	3,0 - 3,5 (sten 6 - 7)	3,5 - 4,0 (sten 7 - 8)	3,5 - 4,0 (sten 7 - 8)	
		rozhodný	2,0 - 2,5 (sten 4 - 5)	3,0 (sten 6)	3,5 (sten 7)	
	Odhad sil, sebekritika		3,0 - 3,333	3,5 - 3,67	3,67 - 4,0	
		znepokojený	2,5 - 3,0 (sten 5 - 6)	1,5 - 2,0 (sten 3 - 4)	1,0 - 1,5 (sten 2 - 3)	
		důvěřivý	1,5 - 2,0 (sten 3 - 4)	1,5 - 2,0 (sten 3 - 4)	1,0 - 1,5 (sten 2 - 3)	
		soutěživý	2,5 - 3,0 (sten 5 - 6)	3,0 (sten 6)	3,5 (sten 7)	
		výkonný	3,0 (sten 6)	3,5 - 4 (sten 7 - 8)	4,0 (sten 8)	
	Vůle, motivace, nasazení		2,375 - 2,75	2,375 - 2,75	2,375 - 2,625	
		nezlomný	3,5 (sten 7)	4,0 (sten 8)	4,5 (sten 9)	
		optimistický	3,5 (sten 7)	4,0 (sten 8)	4,5 (sten 9)	
		čínorodý	3,5 (sten 7)	4,0 (sten 8)	4,5 - 5 (sten 9 - 10)	
	3,5	4	4,5 - 4,67			
Disciplína	Dodržování pravidel	drží se zákonů	4,0 (sten 8)	4,5 (sten 9)	4,5 (sten 9)	
	Svědomitost a odpovědnost	svědomitý	3,5 (sten 7)	4,0 (sten 8)	4,0 - 4,5 (sten 8 - 9)	
	3,75	4,25	4,25 - 4,5			
Komunikační dovednosti	Projevy komunikace	verbální projev	3,0 - 3,5 (sten 6 - 7)	3,5 - 4,0 (sten 7 - 8)	4,5 - 5,0 (sten 9 - 10)	
		neverbální projev	3,0 - 3,5 (sten 6 - 7)	3,5 - 4,0 (sten 7 - 8)	3,5 - 4,0 (sten 7 - 8)	
		písemný projev	3,0 - 3,5 (sten 6 - 7)	3,5 - 4,0 (sten 7 - 8)	4,5 - 5,0 (sten 9 - 10)	
	Další komunikační schopnosti		3,0 - 3,5	3,5 - 4,0	4,167 - 4,67	
		zapojení se do skupinové diskuze	3,0 (sten 6)	3,5 (sten 7)	4,0 (sten 8)	
		schopnost srozumitelně předat a vysvětlit	3,0 - 3,5 (sten 6 - 7)	3,5 - 4,0 (sten 7 - 8)	4,0 - 4,5 (sten 8 - 9)	
			3,0 - 3,25	3,5 - 3,75	4,0 - 4,25	

Zdroj: vlastní zpracování v Excelu

Tabulka se získanými výsledky osobnostního dotazníku

Výsledky z níže uvedených tabulek byly získány od 20 policistů sloužících na různých obvodních odděleních. Policisté byly vybráni dle jejich pracovních výsledků a dle výběru

vedoucích pracovníků, kteří své svěřence dokonale znají a umí u nich určit jak silné, tak slabé stránky. Kontrolní sběr dat, který tedy posloužil k validizaci a reliabilitě kompetenčního modelu a potvrzení užité hodnoty dotazníku, proběhl v měsících lednu až březnu přímou metodou. Tedy vyplněním tužka – papír. Dotazníky byly předány k vyplnění vedoucími personálních útvarů a po vyplnění opět naskenovány a odeslány emailem zpět či předány osobně do rukou.

Tab. 6: Výsledky dotazníků u kontrolního vzorku vybraných policistů

Dotaz	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
skromný	6	6	6	8	7	7	7	7	7	6
demokratický	6	6	6	6	6	6	5	5	8	8
starostlivý	5	8	7	6	6	6	6	7	7	7
otevřený	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6
přesvědčivý	9	9	8	7	9	8	7	7	7	7
řídící	9	9	7	9	7	7	7	7	7	8
mýslící nezávisle	8	8	8	8	7	7	7	7	7	8
společenský	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6
družný	6	6	6	6	8	8	7	7	8	9
společensky sebevědomý	7	7	7	7	7	7	8	8	8	7
plánuje dopředu	9	9	7	7	7	7	7	7	7	7
zaměřený na detail	7	8	8	8	8	8	7	8	8	8
racionálně uvažující	7	7	9	8	8	9	7	7	8	7
hodnotící	8	8	8	8	8	8	7	9	9	9
psychologicky zaměřený	9	9	7	7	7	7	7	7	7	9
tradiční	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
teoretický	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5
inovativní	7	7	7	8	7	7	7	7	8	7
hledající různorodost	9	9	9	9	9	8	8	8	8	8
přizpůsobivý	8	8	8	8	8	7	8	10	7	8
uvolněný	7	7	7	7	7	9	9	9	8	8
ovládající emoce	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9
rozhodný	7	7	7	7	7	8	8	8	8	9
znepokojený	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
důvěřivý	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
soutěživý	8	9	6	8	8	8	8	8	6	6
výkonný	8	10	8	8	8	8	7	10	8	7
nezlomný	9	8	8	9	7	7	8	7	7	9
optimistický	6	6	6	6	6	9	9	9	8	8
čínorodý	7	7	8	7	8	8	8	8	7	10
držící se zákonů	10	10	10	10	10	9	8	8	8	9
svědomitý	8	8	8	8	8	8	9	9	8	9
verbální projev	8	9	9	9	9	9	9	10	8	8
neverbální projev	7	8	8	7	9	9	9	9	8	7
písemný projev	9	9	9	9	7	9	9	10	10	10
zapojení do skupinové diskuze	6	6	8	8	8	8	8	7	9	8
schopnost srozumitelně předat a vysvětlit	8	8	8	8	8	8	9	9	9	8

Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných dat

Tab. 7: Výsledky dotazníků u kontrolního vzorku vybraných policistů

Dotaz	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
skromný	6	6	6	6	7	6	7	7	6	6
demokratický	7	7	6	7	8	5	5	7	7	8
starostlivý	7	7	7	8	7	5	8	6	5	8
otevřený	7	8	6	7	8	8	7	7	7	7
přesvědčivý	8	8	8	9	8	8	9	9	9	9
řídící	7	7	7	7	7	7	8	8	9	9
myslící nezávisle	7	8	8	8	8	8	8	9	8	7
společenský	6	6	6	6	6	6	8	8	7	8
družný	6	6	6	9	8	6	7	7	7	7
společensky sebevědomý	7	7	8	8	7	7	7	9	9	9
plánuje dopředu	7	7	9	9	7	8	8	8	7	8
zaměřený na detail	7	8	7	8	8	8	8	7	8	8
racionálně uvažující	8	9	7	8	8	7	7	9	8	7
hodnotící	8	8	8	9	7	7	7	8	7	8
psychologicky zaměřený	8	8	8	8	8	8	8	8	9	7
tradiční	2	1	2	2	1	1	3	2	1	3
teoretický	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6
inovativní	7	7	9	8	8	7	9	7	7	7
hledající různorodost	8	7	7	9	7	7	8	8	7	9
přizpůsobivý	7	7	8	8	7	8	7	7	8	9
uvolněný	8	7	6	7	7	7	9	10	10	10
ovládající emoce	7	9	9	7	8	8	7	9	10	10
rozhodný	7	7	8	9	9	8	7	7	8	8
znepokojený	3	3	3	2	3	2	3	1	1	3
důvěřivý	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
soutěživý	6	6	6	7	7	7	7	6	8	9
výkonný	8	8	7	9	8	8	8	8	7	9
nezlomný	7	7	9	8	8	9	7	8	9	8
optimistický	8	6	6	10	9	7	7	6	7	9
čínorodý	10	9	10	7	7	8	8	7	10	9
držící se zákonů	9	9	9	10	9	10	9	9	9	8
svědomitý	9	9	8	8	8	9	9	10	10	8
verbální projev	8	8	8	8	7	9	8	7	10	8
neverbální projev	8	7	7	10	10	10	9	9	7	8
písemný projev	8	8	7	9	8	9	8	9	10	8
zapojení do skupinové diskuze	7	6	8	8	8	8	9	6	9	7
schopnost srozumitelně předat a vysvětlit	8	8	7	10	10	10	8	8	7	9

Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných dat

Hlavním cílem zde bylo zjistit danou reliabilitu dotazníků a tak jeho možné použití v praxi. Reliabilita byla měřena Cronbachovou alfou za pomoci nástroje od Microsoft Office, Excelu. Výsledek byl vynikající, reliabilita při počtu 20 policistů dosáhla **0,987356**, což je opravdu dostatečně vysoké číslo. U měření touto metodou se hledá položka, která dosahuje hodnoty vyšší než 0,7, tedy v případě, že se jedná o výzkum. U diagnostiky se požaduje hodnota vyšší než 0,9.

Je dobré se zaměřit i na jednotlivé baterie otázek, tedy mezilidské vztahy, zvládání zátěže, řešení problémů, disciplínu a komunikační dovednosti. Výsledky dle měření za pomoci metody Cronbachovy alfy bylo následující:

- mezilidské vztahy – hodnota **0,911**, což je výsledek vhodný nejen pro výzkum, ale také diagnostiku;

-
- řešení problémů – hodnota **0,993**, což je výsledek opět vhodný i k diagnostice;
 - zvládání zátěže – hodnota **0,992**, výsledek vhodný taktéž pro diagnostiku;
 - disciplína – hodnota **0,819**, výsledek plně dostačující pro výzkum;
 - komunikační dovednosti – hodnota **0,791**, opět výsledek plně dostačující pro výzkum (u komunikačních dovedností se respondenti také nejvíce podceňovali).

Vybrané kompetence byly potvrzeny, stejně tak účinnost a důvěryhodnost dotazníku. Dotazník byl již aplikován na uchazeče k Policii ČR. Ve většině případů se shodoval s výběrem uchazečů dle psychologických testů.

7 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ZADANÉHO PROJEKTU

Při vyhodnocování výsledků spojených s kompetenčním modelem je nezbytné, u nově přijatých či přijímaných uchazečů o práci u Policie ČR, brát v potaz věk i pohlaví respondentů, jejich možné zkušenosti v podobném či příbuzném oboru (armáda, hasičský sbor). Je jasné, že jiný přístup k lidem i práci bude mít žena na rozdíl od muže. Ženy mívají velmi silně vyvinutu asociaci k mezilidským vztahům a mají k sociální inteligenci od přírody blíže, u mužů se zase předpokládá lepší zvládnání zátěže. U kontrolního vzorku stávajících policistů šlo v tomto případě o zjištění shody výběru, který byl proveden vedením a přímých nadřízených. Vybráni byli tedy respondenti, kteří dle nadřízených dosahují dobrých až výborných výsledků. Dotazníkovým šetřením byli zjištěny přítomné kompetence a také byla změřena reliabilita dotazníku, jako aditivního nástroje. Údaje byly vyhodnoceny, zprůměrovány a policisté zařazeni dle hodnocení do skupin dobrý – výborný – ideální.

Je také nutné nastínit jistá rizika a problémy, které mohly tento projekt během jeho aplikace ohrozit, či naznačit možné disbalance při jeho dalším samostatném užívání personalisty na územních odborech. Zadaný nástroj musí být správně popsán a identifikován, a tím adekvátně zařazen mezi aditivní nástroje a prvky personalisty.

7.1 Statistické údaje o respondentech

Jelikož se jednalo o kontrolní vzorek k potvrzení reliability a validity vytvořeného kompetenčního modelu a dotazníkového šetření, statistické údaje zde nesehrávaly až tak důležitou roli. Hlavním parametrem bylo vybrat policisty z územních odborů dle požadovaných výsledků; hodnoty se měly pohybovat od dobrého policisty k ideálnímu stavu. Šlo o policisty, kteří již nějakou dobu u Policie ČR slouží a mají vynikající výsledky, či dosahují nadprůměrných výkonů a jsou tudíž vedením považováni za dobré až výborné policisty.

Věk respondentů se pohyboval v rozmezí 25 – 45 let, z 20 – ti respondentů dotazníkové šetření podstoupilo 16 mužů a 4 ženy. Tento počet odpovídá procentuálnímu zastoupení obou pohlaví u Policie ČR. Vzděláním šlo většinou o vysokoškolsky vzdělané lidi, 11 s titulem bakalář, tedy Bc., 4 s magisterským titulem a 5 středoškolsky vzdělaných lidí s maturitní zkouškou. Většina těchto respondentů si vysokoškolské vzdělání doplnila při práci formou kombinovaného studia. Časové rozmezí práce u Policie ČR se pohybovala

mezi 5 – 25 lety. Policisté byli vybráni z různých odvodních oddělení tak, aby zde byla co největší rozmanitost, jednalo se však o jeden územní odbor.

Tab. 8: Statistické údaje kontrolního vzorku policistů u pretestu

Věk respondentů	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	
Počet:	1	4	8	5	2	
Pohlaví respondentů	MUŽ	ŽENA				
Počet:	16	4				
Dosažené vzdělání respondentů	vyučen/a	středoškolné bez maturity	středoškolné s maturitou	vysokoškolské / bakalář	vysokoškolské / magisterské	vysokoškolské / doktorské
Počet:	0	0	5	11	4	0
Počet odsloužených let u Policie ČR	do 5 let	od 6 do 10 let	od 11 do 15 let	od 16-20 let	více než 20 let	
Počet:	2	8	7	2	1	

Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných dat

7.2 Vyhodnocení kompetentního policisty

Po sběru a vyplnění dat do připravených tabulek byly hodnoty u hlavních kompetenčních oddílů zprůměrovány a porovnány s požadovanými výsledky. V dotazníku se vycházelo z hodnotící škály v podobě stenu – tedy hodnocení 1 – 10. Tyto byly převedeny do klasické hodnotící škály 1 – 5 v kompetenčních modelech. Rozpětí 1 -10 by bylo velmi roztržštěno a těžko by se hledaly drobné niance. Škála hodnocení 0 – 5 a její kompletní popis je v příloze VII, nebo na webových stránkách NPS – *Národní soustavy povolání* dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>

Mezi hlavní hodnocené kompetence patřily: mezilidské vztahy, řešení problémů, zvládnání zátěže, disciplína a komunikační dovednosti. Tyto základní oddíly byly rozděleny na pododdíly, které ještě blíže určovaly požadované kompetence. Pododdíly byly dále rozpitvány na ještě podrobnější sekvence, které vystihovaly a přímo popisovaly měkkou kompetenci. Respondenti v dotaznících toto dělení neviděli a nebylo jim umožněno tak odpovídat v možných navazujících intervalech nebo předpovídat vhodné odpovědi.

Mezi vyhodnocené a zprůměrované pododdíly patřila: sociální inteligence, kooperace, rozhodnost a samostatnost, logické uvažování, učenílivost a adaptabilita, kritika a sebekontrola, odhad sil a sebekritika, vůle a nasazení, dodržování pravidel a odpovědnost – disciplína, projevy komunikace a další komunikační schopnosti.

Tab. 9: Konečné výsledky dotazníkového šetření

	začátečník a žadatel o práci u policie	dobry policista	vykajici policista (ideální stav)	testovani policisté
<u>Sociální inteligence</u>	3,2	3,5	4	3,5
<u>Kooperace (spolupráce)</u>	2,75	3,2	3,5	3,7
<u>Rozhodnost a samostatnost</u>	2,75	3,5	3,75	3,8
<u>Logické uvažování</u>	3,33	3,6	4	3,9
<u>Učelnivost, pružnost, adaptabilita</u>	2,85	3,1	3,4	3,1
<u>Kritika a sebekontrola</u>	3,2	3,5	4	4
<u>Odhad sil, sebekritika</u>	2,5	2,5	2,375	2,3
<u>Vůle, motivace, nasazení</u>	3,5	4	4,5	4
<u>Disciplína</u>	3,75	4,25	4,5	4,425
<u>Projevy komunikace</u>	3,25	3,75	4,5	4,25
<u>Další komunikační schopnosti</u>	3,15	3,75	4	4

Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných dat

Ve výše uvedené tabulce jsou vidět konečné výsledky dotazníkového šetření. Stanovené hranice rozptylu modelu dobře odhadly rozmezí hodnocení od 1 – 5. Barevně jsou označeny hodnoty testovaných policistů. Odlišnosti a mírná možná zlepšení jsou vyznačeny oranžovou barvou. Je dobré vědět, které oblasti je ještě nutno zlepšovat a jaký další rozvojový plán pro policisty připravit. Tento kompetenční dotazník tedy nesloužil pouze jako kontrolní prostředek pro validizaci a reliabilitu vytvořeného kompetenčního modelu, ale také blíže popsal a hlavně odhalil možnosti dalšího zlepšení u klíčových, tedy vybraných policistů.

U sociální inteligence byly malé rozpory, které se týkaly především větší demokratičnosti, starostlivosti a otevřenosti, které by bylo v některých případech vhodné dále rozvíjet, ovšem v přesvědčivosti se dosáhlo nadstandardních výsledků. Nejedná se však o žádná závažná zjištění, spíše jde o slabou odchylku ve výsledku.

U učelnivosti, pružnosti a adaptability snížila dosaženou hodnotu přizpůsobivost daným situacím, opět se nejednalo ale o velký rozdíl.

U vůle, motivace a nasazení došlo ke snížení výsledku v důsledku nízkého optimismu, což u této práce není ničím nezvyklým, opět šlo ale o mírný rozdíl. Většina dotazovaných umí odpočívat a svoji práci bere se zdravým nadhledem.

Blíže hodnocení každého policisty je v tabulkách č. 10 a č. 11. Zde jsou zprůměrovány steny u všech kompetencí a dále převedeny na hodnoty kompetenčního modelu. Policisté jsou označeni zkratkami P1 – P20. Po zprůměrování došlo ke stanovení mírných odlišností a tím byla určena i bodová škála. Celkové hodnocení policisty 3,4 – 3,5 poukazuje na dobrého policistu, který má však ještě další možnosti rozvoje svých kompetencí a může

být pro něj připraven i vzdělávací plán. Většinou se zde skrývá nevědomý talent. Hodnocení 3,6 – 3,7 poukazuje na výborného policistu, který má plně rozvinuty své kompetence a postupem času se sám zlepšuje. Zná své silné stránky a umí s nimi pracovat, je nutno ho v jeho činnosti podporovat. Často se stává, že bez podpory vedení tito lidé končí jako demotivovaní talenti. Hodnocení 3,8 a více je takřka ideální stav, jedná se o policistu, který má plně vyvinuty klíčové kompetence a dokáže svoje znalosti a dovednosti předávat ostatním, je to expert, specialista, velmi důležitý znalostní pracovník.

Tab. 10: Vyhodnocení dotazníkového šetření P1 – P 10

Dotaz	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
stény	7,081081	7,297297	7,081081	7,162162	7,108108	7,216216	7,081081	7,378378	7,243243	7,378378
klasické bodování	3,5	3,7	3,5	3,6	3,5	3,6	3,5	3,7	3,6	3,7
zhodnocení	průměr	nadprůměr	průměr	nadprůměr	průměr	nadprůměr	průměr	nadprůměr	nadprůměr	nadprůměr
	dobry	výborný	dobry	výborný	dobry	výborný	dobry	výborný	výborný	výborný
	3,4 - 3,5		dobry							
	3,6 - 3,7		výborný							
	3,8 a více		ideální							

Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných dat

Tab. 11: Vyhodnocení dotazníkového šetření P 11- P 20

Dotaz	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
stény	7,027027	6,918919	7	7,621621622	7,243243	7,108108	7,27027	7,27027	7,459459	7,648648649
klasické bodování	3,5	3,5	3,5	3,8	3,6	3,6	3,6	3,6	3,7	3,8
zhodnocení	průměr	průměr	průměr	vysoký nadprůměr	nadprůměr	nadprůměr	nadprůměr	nadprůměr	nadprůměr	vysoký nadprůměr
	dobry	dobry	dobry	ideální	výborný	výborný	výborný	výborný	výborný	ideální
	3,4 - 3,5									
	3,6 - 3,7									
	3,8 a více									

Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných dat

Celkové hodnocení dotazníkového šetření pro vybrané policisty je uvedeno v následující tabulce.

Tab. 12: Celkové hodnocení vybraných policistů dle výsledků měření

Označení	Věk	Pohlaví	Vzdělání	Odsloužená léta u Policie ČR	Celkový výsledek
P1	36 - 40	MUŽ	středoškolské s maturitou	11 - 15 let	DOBŘÍ
P2	26 - 30	MUŽ	vysokoškolské / Bc.	06 - 10 let	VÝBORNÝ
P3	41 - 45	MUŽ	středoškolské s maturitou	více než 20	DOBŘÍ
P4	21 - 25	MUŽ	středoškolské s maturitou	do 5 let	VÝBORNÝ
P5	36 - 40	MUŽ	vysokoškolské / Mgr.	11 - 15 let	DOBŘÍ
P6	31 - 35	MUŽ	středoškolské s maturitou	11 - 15 let	VÝBORNÝ
P7	31 - 35	ŽENA	středoškolské s maturitou	6 - 10 let	DOBŘÍ
P8	26 - 30	ŽENA	vysokoškolské / Mgr.	do 5 let	VÝBORNÝ
P9	36 - 40	MUŽ	vysokoškolské / Bc.	11 - 15 let	VÝBORNÝ
P10	26 - 30	MUŽ	vysokoškolské / Mgr.	6 - 10 let	VÝBORNÝ
P11	36 - 40	MUŽ	vysokoškolské / Bc.	11 - 15 let	DOBŘÍ
P12	26 - 30	MUŽ	vysokoškolské / Bc.	6 - 10 let	DOBŘÍ
P13	31 - 35	ŽENA	vysokoškolské / Bc.	6 - 10 let	DOBŘÍ
P14	36 - 40	ŽENA	vysokoškolské / Mgr.	16 - 20 let	IDEÁLNÍ
P15	31 - 35	MUŽ	vysokoškolské / Bc.	6 - 10 let	VÝBORNÝ
P16	41 - 45	MUŽ	vysokoškolské / Bc.	16 - 20 let	VÝBORNÝ
P17	31 - 35	MUŽ	vysokoškolské / Bc.	6 - 10 let	VÝBORNÝ
P18	31 - 35	MUŽ	vysokoškolské / Bc.	11 - 15 let	VÝBORNÝ
P19	31 - 35	MUŽ	vysokoškolské / Bc.	6 - 10 let	VÝBORNÝ
P20	31 - 35	MUŽ	vysokoškolské / Bc.	11 - 15 let	IDEÁLNÍ

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny hodnoty se ale jasně pohybovaly mezi hodnotami dobrého policisty a hraničními hodnotami ideálního stavu, jak je dobře vidět na síťovém grafu níže.



Obr. 15: Srovnání výsledků vybraných policistů s nastavenými parametry kompetencí

Zdroj: vlastní zpracování

Toto dotazníkové šetření bylo použito a aplikováno i na nových uchazečích k Policii ČR a dokázalo dobře doplňovat psychologické testy, které jsou jedním z hlavních třídících metod používaných v praxi při nábořech policistů. Kompetenční model doplněný dotazníkem však dokázal přesněji určit klíčové kompetence a nezbytné kompetence, a také určit jejich přibližnou úroveň.

7.3 Výsledky, potvrzení či vyvrácení možných hypotéz

Hypotézy u tohoto projektu stanoveny přímo nebyly, neboť u kompetenčního modelu nejsou nezbytnými. Pracovala jsem ale s otázkami, které měly hodně společného s psychologickými či znalostními testy, což bylo nutné pro správné vymezení kompetencí i bodového hodnocení. Je tedy možné kompetenčním modelem určit možnost dalšího rozvoje policistů? Shodne se kompetenční model s psychologickými testy? Je možné dle těchto kompetencí vybírat nové uchazeče a přímo podle výsledků nastavit další rozvojový plán? V každém případě byla u testové analýzy stanovena síla dotazníku, a to pomocí korelace. Tou byla vyvrácena nulová hypotéza, takže naše snaha byla potvrzena. Síla testu dosáhla vysoké hodnoty 0,96 bodu, tedy 96 %.

Při tak citlivých tématech jako jsou způsobilosti daného člověka nelze prohlásit, že jeden jednoduchý nástroj může rozhodnout o osudu člověka a zařadí jej tak do dané škatulky.

Tento kompetenční model dokázal v rukou správných lidí, že má velmi vysokou vypovídající hodnotu. V porovnání s psychologickými testy dosáhl stejných či podobných výsledků. Dokázal se přímo soustředit na jasně stanovené kompetence, určil tedy, zda daný uchazeč má i klíčové vlastnosti, které mohou znamenat další postup na vyšší pozici.

Model vyzkoušený na stálých policistech jednoznačně určil požadované dovednosti a způsobilosti, dobře se navázal dle bodového hodnocení. Také využitím v praxi při výběru nových uchazečů prokázal velkou pomoc v odhalování i skrytých vlastností, které při prvních rozhovorech člověk ihned nepostřehne.

Zadaný a vypracovaný model může pomoci personálním oddělením a vedení, aby lépe rozpoznalo možné způsobilosti uchazečů, a ti tak přesněji určili danou vhodnost nováčka pro nástup k Policii ČR.

7.4 Zhodnocení rizik spojených s realizací navrhovaného modelu

Zvládnutí pracovního výkonu zaměstnanců či výběr správných lidí do organizace může být značně ulehčen právě užitím kompetenčního modelu. V případě použití ve státní správě, konkrétně u Policie ČR, se však jedná jen o aditivní nástroj, protože zde již existuje zavedený a schválený postup, který by neměl být ničím narušen. Riziko spojené s realizací tohoto projektu existuje a souvisí jak se samotným kompetenčním modelem, tedy počtem kompetencí, tak s tvorbou dotazníku a otázek, rizikem přístupu personalistů a vedení. Nemělo by se zapomínat také na časové riziko a finanční otázku projektu.

7.4.1 Počet kompetencí v modelu

Obecně platí, že čím méně kompetencí v modelu, tím lépe. Model se tak jeví jednodušším a přehlednějším. Většina personalistů však volí systém rozsáhlého hodnocení od 30 do 50 kompetencí, a to hlavně v obrovských a rozsáhlých podnicích. Tento způsob lze obejít shlukováním kompetencí. Tedy některé způsobilosti se slučují do celků, které se nazvou jedním souhrnným názvem. Model kompetenčního scénáře pro Policii ČR se skládá z 5 hlavních sekcí a ty jsou postupně rozděleny pro přesnější specifikaci dovednosti. Správný počet se pohybuje v rozmezí 9 – 12 kompetencí. V modelu pro policii se jedná o 11 hlavních zjistitelných způsobilostí. Model tedy nesmí být příliš složitý, ani rozsáhlý. Kompetence musí být vybrány správně a to tak, aby je vedení a personalisté mohli posoudit.

U tohoto projektu došlo k ještě přesnějšimu určení modelu pomocí rozšíření modelu o další podsekcí, a tím ještě přesnějšimu stanovení a odlišení drobných rozdílů.

7.4.2 Riziko spojené s tvorbou dotazníku a otázek

Pretest, který byl uskutečněn za pomoci stávajících policistů určil také drobné problémy s dotazníkem. Upřesnila se tedy specifikace určená přímo pro pracovní dobu, nikoliv soukromý život. Došlo k jeho lepšímu popisu, změny v úvodním seznámením a přesné postupy při vyplňování. Ty by měly být jasné a srozumitelné. Pro každého respondenta by měl být daný dotazník přitažlivý, jevit se zajímavým a nevypadat příliš složitě. V tomto případě došlo k eliminaci popisů zadaných otázek. Respondenti tedy netušili, k jaké kompetenci se daná otázka vztahuje. Dotazník obsahuje 31 otázek, čas pro vyplnění byl nastaven na 25 minut. Ukázka přední strany dotazníku i jeho obsahu je uvedena v příloze

č. IX. Při každém vyplňování dotazníku je nutné mít vždy po ruce člověka, který zodpoví případné otázky respondentů.

7.4.3 Riziko spojené s využitím nástroje u personalistů

Tento nástroj není všemocný a v žádném případě by neměl sloužit jako náhrada výběrového řízení. Toto platí více než dvojnásob u Policie ČR. Tento kompetenční model a dotazník patří do rukou dobrého a zkušeného personalisty, kterému poslouží jako aditivní a kontrolní nástroj k výběrovému řízení. Je to tedy jakýsi doplněk k psychologickým testům. Každý personalista či nadřízený daného pracovníka, by měl být seznámen a poučen, jak využívat tuto metodu v praxi, a jak může personálnímu oddělení napomoci k lepšímu odhalení správných uchazečů. Rizikem zde může být pouhé sčítání hodnot bez předchozího kontaktu s uchazečem, tedy pouhé průměrování. Je nutno každou hodnotu porovnávat a soustředit se hlavně na klíčové způsobilosti. Důležité je brát v potaz také věk uchazeče.

7.4.4 Časové riziko

S vypracováním tohoto kompetenčního modelu a využitím dotazníkového šetření bylo bohužel spojeno i riziko časové. Každý kompetenční model by měl být alespoň dvakrát odzkoušen na stejných respondentech, aby bylo dosaženo jasného a přesného výsledku ve variabilitě i reliabilitě, a tyto výsledky následně porovnat. Tyto zkoušky by měly probíhat v časovém rozmezí půl roku. Toto bohužel vzhledem k časovému rozložení diplomové práce, ani v možnostech dané organizace nebylo. Riziko času zde sehrává ještě další roli, a to vzhledem k neustálé aktualizaci kompetenčního modelu. Moderní, měnící se podmínky nutí přizpůsobovat se nejen uchazeče a všechny členy dané organizace, ale také neustále doladovat zadaný model. Kompetenční model by měl být alespoň jednou za dvě léta obnoven.

7.4.5 Finanční riziko

Vypracování kompetenčních modelů je považováno za velmi nákladnou záležitost a spousta společností počítá s vysokými náklady. Kompetenční model vypracovaný od nuly je opravdu finančně i časově náročný úkol, nicméně organizace mohou daný model převzít od podobných společností a aktualizovat si jej, či upravit dle svých možností.

Finanční náklady při realizaci projektu pro Policii ČR byly takřka nulové. Vzhledem k velmi přátelskému přístupu, kvalitnímu popisu a pomoci personálního oddělení i vedení organizace, za pomoci a přispění klinického psychologa a vzdělávací společnosti, kteří mi tvořili zázemí, nebylo třeba žádných významných finančních prostředků. Je však na organizaci, zda plně využije dané metody a zavede nastálo tento kompetenční model např. pro další vzdělávání svých svěřenců.

7.5 Možnosti využití modelu při zefektivnění přijímacího řízení

Jak už bylo několikrát v této diplomové práci zmíněno, kompetenční model lze využít již v rámci první, tedy informační schůzky. Jeho vyplnění dodá základní obraz o uchazečích i o celé skupině. Výsledky mohou být předány společně s dalšími podklady ke zpracování a personalista k nim může přihlížet při dalším setkání.

Dále může být kompetenční model a přidružený dotazník využit při individuálních pohovorech, kde je přítomen i psycholog. Také může být dále rozšířen o rozhovory BEI, které přiblíží daného uchazeče i z lidského hlediska. Dojde tak k ujasnění možných rozporuplných odpovědí v dotazníku a jeho ještě přesnějšimu zhodnocení. Zde už si personalista vytváří ucelený obraz o uchazeči a umí si jej zařadit nebo představit jako policistu. Další a poslední možností je zavedení k přijímacímu řízení v rámci KEMPU, kde může dojít ke smíšení praxe, tedy řešení ve skutečných reálných situacích a k ověření chování v zátěžových situacích i pomocí dotazníku a pozdějšimu porovnání.

Kompetenční model lze také využívat jako praktický nástroj pro další vzdělávací aktivity, či pro kontrolu způsobilostí u již zavedených členů policejního sboru. Stejně tak dobře poslouží při dalších náborových kampaních, například na středních školách či učilištích s maturitou.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo sestavit kompetenční model, který poslouží jako aditivní nástroj k ještě většímu zefektivnění výběrového řízení nových uchazečů k Policii ČR. Na základě kompetenčního modelu byl pro pretest připravený dotazník, který po ověření může být použit jako nástroj pro další náborové akce. Kompetenční model byl sestaven dle požadavků vedení organizace, a to jak na uchazeče začátečníka, tak na již zkušeného policistu. Následně bylo navrženo dotazníkové šetření a rozhovor BEI.

Kompetenční model byl vybrán z důvodu jasného nastavení klíčových a nezbytných kompetencí u Policie ČR, jako nástroj, který dokáže určit způsobilosti pracovníků a může tak pomoci při výběrových řízeních, nábořech, či posloužit jako nástroj při dalším rozvoji a postupu pracovníků. Další nespornou výhodou každého kompetenčního modelu je, že s jeho pomocí lze nastavit další vzdělávací procesy v organizaci, a to i u jednotlivých pracovníků individuálně. Nástroj tedy nakonec nemusí sloužit pouze ke zhodnocení nově příchozích, ale může se stát i rozvojovým nástrojem u stávajících policistů. Řízení dle kompetencí a nastaveného modelu má tedy široké spektrum rozsahu a neřeší jen jeden problém organizace.

Jako cíl bylo uvedeno nastavení kompetenčního modelu, a tak tedy i v teoretické části je mu věnována rozsáhlá oblast, která se soustředí na pojem kompetence a kompetenční model i sestavení tohoto modelu.

Pro zdárné nalezení všech důležitých kompetencí a také sestavení konečného kompetenčního modelu, který by organizace akceptovala, bylo nutné zjistit, které jsou ony klíčové a důležité kompetence, které vedou k dobrému či výbornému policistovi. Využita byla analýza pracovního místa, metoda rozhovoru BEI (Behavioral Event Interview), rozhovor s přímými nadřízenými i vedením organizace, rozhovor s personálním oddělením.

Jako základní kompetence byly nastaveny: mezilidské vztahy, řešení problémů, zvládnání zátěže, disciplína a komunikační dovednosti. Výsledkem identifikace kompetencí jsou tedy: sociální inteligence, kooperace, rozhodnost a samostatnost, logické uvažování, učenílivost a adaptabilita, kritika a sebekontrola, odhad sil a sebekritika, vůle spojená s motivací a nasazením, dodržování pravidel, svědomitost a odpovědnost, projevy komunikace a další komunikační dovednosti, jako je například zapojení do diskuze či schopnost předat a vysvětlit.

Na základě daných kompetencí byl sestaven model pro měkké / soft kompetence. Do tohoto modelu nebyly zařazeny technické znalosti a dovednosti. Daných kompetencí se ujímá následné vzdělávání nově příchozích uchazečů k Policii ČR. Při tvorbě kompetenčního modelu byl brán zřetel na vizi, misi a celkovou strategii organizace a speciální podmínky, které zde práce obnáší. Kompetenční model tedy směřuje od společnosti směrem k policistovi, což mu přisuzuje jedinečné vlastnosti. Měl by být tedy pochopen i přijat a posléze sdílen všemi pracovníky dané organizace.

Každý kompetenční model je třeba ověřit, tedy zda obsahuje všechny potřebné způsobilosti a zda jsou jejich potřeby a hodnocení také dobře nastaveny. Pro zjištění důležitosti a klíčivosti daných kompetencí byla použita metoda dotazníkového šetření. Každá kompetence byla ohodnocena bodovací škálou 0 – 5, dotazník byl sestaven do stenové škály 1 -10. Dotazník byl sestaven tak, aby respondenti netušili, kterých kompetencí se daná kolonka týká a nemohli tak záměrně odpovídat dle intuice. K dotazníku byla připojena i stránka se stručným a jasným postupem pro vyplnění daných polí. Jako kontrolní vzorek bylo použito 20 policistů z různých obvodních oddělení, který funkčnost dotazníku potvrdili.

Tento dotazník byl také použit již při výběru nových uchazečů k Policii ČR, a to před obávanými psychologickými testy/ znalostními – osobnostními testy. Tento model může být využit jak k výběru nových uchazečů a zařadit se jako aditivní nástroj do náborových akcí, tak také může posloužit jako hodnotící a rozvojová pomoc pro tvorbu vzdělávacích plánů celé organizace, tak jejich jednotlivců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Kniha, část knihy

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 8086851001.

ADAIR, John Eric. *Effective teambuilding: how to make a winning team*. New rev. ed. London: Pan Books, 2009. ISBN 9780330504232.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 0749465514.

BABBIE, Earl R. *The practice of social research*. Thirteenth edition. Belmont, Calif.: Wadsworth Cengage Learning, 2013. ISBN 9781133050094.

BOYATZIS, Richard. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. First. Wiley, 1982. ISBN 978-0-471-09031-1.

BOYLE, Gregory John a Donald H SAKLOFSKE (eds.). *The psychology of individual differences*. 1.st. London: Sage, 2004. ISBN 07-619-4409-5.

CRONBACH, Lee J. *Essentials of psychological testing*. 4th ed. New York, N.Y.: Harper & Row Limited, 1984. ISBN 0063502496.

DUFKOVÁ, Ivana a Jiří ZLÁMAL. *Policejní a profesní etika se zaměřením na etický kodex Policejní České republiky*. Praha: [Střední policejní škola Ministerstva vnitra], 2005. ISBN 8023956892.

GAEL, Sidney. *The Job analysis handbook for business, industry, and government*. First. New York: Wiley, 1988. ISBN 04716317282.

GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 9788073186852.

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 9788073189150.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 8072261614

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 8024714582.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007. ISBN 9788025406984.

ITAL, Annette a Michaelle KNÖFERL. *Aus-, Fort- & Weiterbildung nach Schlüsselqualifikationen: Arbeitsbuch mit Folienvorlagen und Übungsanleitungen für Unterrichtende, Praxisanleitungen und MentorInnen im Gesundheitswesen*. Erste. Hagen: Kunz, 2001. ISBN 3894951737.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024743370

JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 9788087500262.

KESSLER, Robin. *Competency-based performance reviews: how to perform employee evaluations the Fortune 500 way*. 1st. Franklin Lakes, NJ: Career Press, 2008. ISBN 1564149811.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024724973.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 8086131254.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.

KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie České republiky*. V Tribunu EU vyd. 1. Brno: Tribun EU, 2012. ISBN 9788026302865.

KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Vyd. 1. Praha: Police History, 2003. ISBN 8086477134.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706989.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024723143.

ROTHWELL, William J a Jim M GRABER. *Competency-based training basics*. 1st. Alexandria, Va.: ASTD Press, 2010. ISBN 1562866982.

SANGHI, Seema. *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2007. ISBN 9780761935988.

SMĚKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadlení [i.e. zrcadle] vědomí a jednání*. 3., opr. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2009. ISBN 9788087029626.

SPENCER, Lyle M a Signe M SPENCER. *Competence at work: models for superior performance*. First. New York: Wiley, 1993. ISBN 047154809x.

WOODRUFFE, Charles. *Winning the talent war: a strategic approach to attracting, developing and retaining the best people*. New York: John Wiley and Sons, 1999. ISBN 0471987530.

Web, webové stránky

American Psychologist. *ASA PsyNET: American Psychological Association* [online]. USA: APA, 2012 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://psycnet.apa.org/journals/amp/28/1/1/>

Bezpečnost a obrana státu. *Zákony pro lidi.cz* [online]. Praha: AION, 2010 [cit. 2016-01-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/obor/1321006>

Databáze kompetencí. *NSP – Národní soustava povolání* [online]. Praha, 2013, 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>

Etický kodex: Pomáhat a chránit. *Policie České republiky* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx>

Five Learning Disciplines. *The Change Forum* [online]. 2008 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: http://www.thechangeforum.com/Learning_Disciplines.htm

Petr Kmošek. *Jak Baťa hledal zaměstnance* [online]. Pardubice, 2014, 2014-06-06 [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://www.kmosek.com/blog/jak-bata-hledal-zamestnance?lang=cs>

Pracovní způsobilost a kompetence zaměstnance: Psychologie v ekonomické praxi. *Univerzita – online.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-11-10]. Dostupné

z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/pracovni-zpusobi-lost-kompetence-zamestnanec/>

Samuel Pepys: Primary History – Famous People. *BBC* [online]. London, 2014 [cit. 2015-11-25]. Dostupné

z: http://www.bbc.co.uk/schools/primaryhistory/famouspeople/samuel_pepys/

Using Competencies to Identify High Performance: An Overview of Basic. *Hay Group* [online]. 2003 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: http://www.haygroup.com/downloads/uk/competencies_and_high_performance.pdf

Vyhláška č. 474 / 2012 Sb.: Vyhláška o osobní způsobilosti pro výkon služby u bezpečnostních sborů. *Zákony pro lidi.cz* [online]. Praha: AION, 2010 [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-474>

Zákon č. 273 / 2008 Sb.: Zákon o Policii České republiky. *Zákony pro lidi.cz* [online]. Praha: AION, 2010 [cit. 2016-01-08]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-273>

Akademická práce

PILLMANOVÁ, Hana. *Personální management ve veřejné správě – komparace projektů* [online]. Plzeň, 2014, 2014-3-22 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/handle/11025/12313/BP%20PDF.pdf?sequence=1>.

Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Vedoucí práce JUDr. Tomáš Louda, CSc.

SAKÁČOVÁ, Marcela. *Řízení pracovního týmu Policie ČR*. Brno, a2011. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, PhD., MPH.

SAKÁČOVÁ, Marcela. *Personální řízení u Policie ČR*. Trenčín, b2011. Diplomová práce. Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíně. Vedoucí práce Ing. Adriana Grenčíková, PhD.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BEI	Behavioral Event Interview
CBI	Competency Based Interview
č.	číslo
čl.	článek
ČR	Česká republika
DP	diplomová práce
Ed.	edice
FBI	Federal Bureau of Investigation
HR	Human Resources
IQ	Intelligenční kvocient
JMK	Jihomoravský kraj
KŘP ČR	Krajské ředitelství Policie ČR
např.	například
P1 – P20	policista 1 – policista 20
PČR	Policie České republiky
RGI	Repertory Grid Interview
Sb.	sbírka
str.	strana
§	paragraf

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Vznik kompetencí.....	17
Obr. 2: Vztah mezi naměřenými hodnotami a kompetencemi	18
Obr. 3: Model ledovce manažerských kompetencí.....	20
Obr. 4: Kompetence organizace od Petera Sengeho.....	23
Obr. 5: Ukázka kompetenčního grafu.....	34
Obr. 6: Schéma Policie ČR.....	44
Obr. 7: Schéma personálního útvaru Policie ČR.....	46
Obr. 8: Ukázka úvodní prezentace k pilotnímu výzkumu	55
Obr. 9: Kompetenční model pro Policii ČR v paprskovém diagramu.....	60
Obr. 10: 5 základních kompetenčních skupin.....	62
Obr. 11: Popis tendencí a preferencí na stenové škále	64
Obr. 12: Test korelace – úvodní informace	67
Obr. 13: Výpočet síly testu	68
Obr. 14: Grafické znázornění vyvíjející se síly testu k poměru dotazovaných	68
Obr. 15: Srovnání výsledků vybraných policistů.....	78
Obr. 16: Ukázka měkké kompetence – výkonnost	114
Obr. 17: Ukázka obecných dovedností – počítačová způsobilost a způsobilost řízení automobilu.....	115
Obr. 18: Ganntův diagram / znázornění projektu	116

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Pozitiva kompetenčního modelu při zavedení do společnosti.....	41
Tab. 2: Porovnání kompetencí stávajícího policisty a uchazeče o práci u Policie ČR.....	60
Tab. 3: Požadované kompetence u stávajících policistů a uchazečů k Policii ČR po sloučení daných způsobilostí.....	61
Tab. 4: Stupně důležitosti daných kompetencí	61
Tab. 5: Stenová škála a hodnota jednotlivých úrovní kompetencí	70
Tab. 6: Výsledky dotazníků u kontrolního vzorku vybraných policistů.....	71
Tab. 7: Výsledky dotazníků u kontrolního vzorku vybraných policistů.....	72
Tab. 8: Statistické údaje kontrolního vzorku policistů u pretestu.....	75
Tab. 9: Konečné výsledky dotazníkového šetření	76
Tab. 10: Vyhodnocení dotazníkového šetření P1 – P 10.....	77
Tab. 11: Vyhodnocení dotazníkového šetření P 11- P 20.....	77
Tab. 12: Celkové hodnocení vybraných policistů dle výsledků měření	78
Tab. 13: Plnění projektu.....	116
Tab. 14: Výsledky uchazečů a žadatelů o práci u Policie ČR/ dotazníkové šetření	126
Tab. 15: Výsledky uchazečů a žadatelů o práci u Policie ČR/ dotazníkové šetření	127

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Etický kodex policie ČR
- P II Oblasti hodnocení výkonu policistů
- P III Slovník generických kompetencí
- P IV Dotazy pro rozhovor metodou BEI
- P V Popis pracovní pozice
- P VI Osobnostní profil
- P VII Ukázka z národní soustavy povolání
- P VIII Plán projektu /Ganttův diagram
- P IX Osobnostní dotazník
- P X Výsledky dotazníku uchazečů

PŘÍLOHA P I: ETICKÝ KODEX POLICIE ČR¹³

Příslušníci Policie České republiky, vědomi si svého poslání, spočívajícího ve službě veřejnosti, založeného na úctě a respektu k lidským právům, vyjadřují následující principy, jež chtějí sdílet a dodržovat.

1) Cílem Policie ČR je:

- a. chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti;
- b. prosazovat zákonnost;
- c. chránit práva a svobody osob;
- d. preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji;
- e. usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti;
- f. poskytnout pomoc a služby veřejnosti.

2) Základními hodnotami Policie ČR jsou:

- a. profesionalita;
- b. nestrannost;
- c. odpovědnost;
- d. ohleduplnost;
- e. bezúhonnost.

3) Závazkem Policie ČR vůči společnosti je:

- a. Prosazovat zákony přiměřenými prostředky s maximální snahou o spolupráci s veřejností, státními i nestátními institucemi;
- b. Chovat se důstojně a důvěryhodně, jednat se všemi lidmi slušně, korektně a s porozuměním a respektovat jejich důstojnost;
- c. Uplatňovat rovný a korektivní přístup ke každé osobě bez rozdílu, v souladu s respektováním kulturní a hodnotové odlišnosti příslušníků menšinových skupin všude tam, kde nedochází ke střetu se zákony;
- d. Při výkonu služby jednat taktně, korektně a vhodně uplatňovat princip volného uvážení;
- e. Používat donucovacích prostředků pouze v souladu se zákonem, nikdy nezacházet s žádnou osobou krutě, nehumánně či ponižujícím způsobem;

¹³ Zdroj: Etický kodex: Pomáhat a chránit. *Policie České republiky* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx> dle rozkazu policejního prezidenta R PP 91/ 2010.

- f. Nést odpovědnost za každou osobu, která byla omezena Policií ČR na osobní svobodě;
 - g. Zachovávat mlčenlivost o informacích zjištěných při služební činnosti;
 - h. Zásadně odmítat jakékoliv korupční jednání, netolerovat tuto protizákonnou činnost u jiných příslušníků Policie ČR, odmítnout dary nebo jiné výhody, jejichž předtím by mohlo dojít k ovlivnění výkonu služby;
 - i. Zásadně se vyhýbat jakémukoliv jednání, které by mohlo být střetem zájmů.
- 4) Závazkem příslušníka Policie ČR vůči ostatním příslušníkům Policie ČR je:
- a. Usilovat o otevřenou a partnerskou spolupráci;
 - b. Dbát, aby vztahy byly založeny na základě profesní kolegiality, vzájemné úcty, respektování zásad slušného a korektního jednání; jakékoliv formy šikanování a obtěžování ze strany spolupracovníků či nadřízených jsou vyloučeny;
 - c. Netolerovat ani nekrýt podezření z trestné činnosti jiných příslušníků Policie ČR a trestnou činnost neprodleně oznámit; stejně tak netolerovat ani jiné jejich protiprávní jednání či jednání, které je v rozporu s Etickým kodexem Policie ČR;
- 5) Osobním a profesionálním přístupem příslušníků Policie ČR je:
- a. Nést osobní odpovědnost za svoji morální úroveň a svůj profesionální výkon;
 - b. Chovat se bezúhonně ve službě i mimo ni tak, aby důstojně reprezentovali Policii ČR svým jednáním, vystupováním i zevnějškem.

Každý příslušník Policie České republiky, který jedná v souladu se zákonem a Etickým kodexem Policie České republiky, si plně zaslouží úctu, respekt a podporu společnosti, jejíž bezpečnost chrání i s nasazením vlastního života.

PŘÍLOHA P II: OBLASTI HODNOCENÍ VÝKONU POLICISTŮ

Sebevzdělávání – policista rozšiřuje své odborné znalosti studiem všech nových právních předpisů a interních aktů řízení potřebných k výkonu služby. Zaměřuje se zejména na rozšíření znalostí a dovedností v oblasti trestního, přestupkového řízení, na úseku dopravy a veřejného pořádku. Nabytými vědomostmi a jejich aplikací v praxi zvyšuje dále svou kvalifikaci v souladu s potřebami výkonu funkce. Projevuje zájem o další sebevzdělávání, přebírá znalosti od zkušenějších kolegů.

Organizační schopnosti – zabezpečuje dohled nad veřejným pořádkem, bezpečností a dopravou, jehož součástí je odhalování, prošetřování a vyřizování přestupků svěřených do působnosti policie, organizuje a vykonává svoji činnost k včasnosti splnění úkolu. Je schopen vyhodnotit situaci a v souvislosti s tím dokáže úkoly a činnosti naplánovat a rozdělit podle důležitosti a posloupnosti, tyto řeší dle odpovídajících prostředků. Naléhavé a neodkladné úkoly plní řádně a neprodleně. Prokazuje vysokou schopnosti rozhodování v krizových situacích uvážlivě a racionálně a i v těchto případech je schopen včas a kvalitně sjednat nápravu.

Odbornost – ovládá právní předpisy a interní akty řízení potřebné k výkonu služby. Dobře se orientuje v trestním zákoně, trestním řádu, zákoně o přestupcích, zákoně o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů a zákoně o Policii ČR. Získané vědomosti společně s vlastními praktickými zkušenostmi aplikuje v praxi při výkonu služby, kdy zabráňuje páchaní trestných činů a projednává přestupky. Pečlivě soustřeďuje poznatky o bezpečnostní situaci v okrsku a kvalitně využívá k plnění vlastních úkolů. Správně vede příslušnou administrativu. Má přehled v organizaci a základních činnostech policie.

Reprezentace policie – v rámci obchůzky a při plnění dalších úkolů policista spolupracuje a představiteli orgánů obcí, občany a obecní policií, přičemž se chová tak, aby svým jednáním reprezentoval dobré jméno Policie ČR. Na pracoviště chodí slušně a vkusně oblečený. Při jednání nebo vystupování dokonale dodržuje pravidla slušného chování a etiku projevu. Neohrožuje dobrou pověst policie a naplňuje svým chováním ustanovení Etického kodexu policie.

Odolnost vůči zátěži – odolnost proti zátěži projevuje racionálním rozhodováním, nedává najevo únavu, emoce a negativní nálady. Působí vyrovnaně při komunikaci a spolupráci s občany, od kterých přijímá oznámení a zvládá s tím spojené stresové situace.

I v dlouhodobé zátěži a nestandardních situacích reaguje klidně. Zátěžové situace nemají vliv na kvalitu a úroveň služby. Nevykazuje známky korupčního jednání. Je schopen rozpoznat priority a poslušně řeší uložené úkoly.

Služební příprava – u policisty se hodnotí účast na služební přípravě, aktivita při zaměstnáních a výsledek prověrek ze služební přípravy.

Odpovědnost za majetek státu svěřený policii – policista hospodárně využívá svěřený majetek. Se svěřeným materiálem hospodaří tak, aby nedocházelo ke škodám.

Odpovědnost za vykonanou službu – policista si plně uvědomuje odpovědnost za řádné plnění úkolů vyplývajících z popisu činnosti a je si vědom rozsahu vlastní odpovědnosti, proto své úkoly plní samostatně, včas, kvalitně a vždy v souladu s právními předpisy. Dodržuje a plně využívá dobu služby a služební prostředky. Policista zcela odpovídá připravenosti realizovat oprávnění a plnit povinnosti vyplývajících ze zákona včetně zvládnutí taktiky služebních zákonů.

Ochota a iniciativa – uložené úkoly přijímá a řeší ochotně. Vlastními nápady se snaží přispět ke zkvalitnění služby a upozornit na případné nedostatky. Při jednání a spolupráci s ostatními subjekty se snaží maximálně pomáhat, chová se vstřícně, slušně, a to jak se svým kolegům, tak i ke stranám se kterými jednání vede.

Schopnost týmové služby – policista se v rámci plnění služebních úkolů aktivně podílí na plnění a řešení úkolů v týmu, je přínosný pro tým. Dokáže se přizpůsobit tempu a výkonnosti ostatním členům týmu, je vnímavý k názorům a postojům jiných, je schopen empatie a spolupráce.

Komunikace – policista má při jednání profesionální přístup, je vstřícný, dokáže formulovat své myšlenky, správně a pohotově argumentuje. Dodržuje pravidla zdvořilosti, bere ohled na další účastníky komunikace. Vyjadřuje se jasně, stručně a srozumitelně, je trpělivý k občanům, ale i kolegům, umí naslouchat, přijímá kompromisy. Rozumí a respektuje názory ostatních.

Schopnost rozhodování – prokazuje při plnění služebních úkolů vysokou schopnost rozhodovat uvážlivě a racionálně. Rozhoduje se přiměřeně rychle vzhledem k charakteru problému. Nevyhýbá se odpovědnosti. Dokáže efektivně stanovit priority, systémově a řádně řeší úkoly a problémy.

Sebeovládání – vykazuje slušné, zdvořilé a taktní chování vůči ostatním policistům, občanům i nadřízeným. Dokáže se ovládat, nenechá se vyprovokovat. Zvládá negativní emoce.

Schopnost získat autoritu – získává přirozenou autoritu nenásilným způsobem, osobitým příkladem, svým pracovním nasazením a iniciativou. Vlastní oprávněné požadavky dokáže prosadit vhodnou formou a to jak vůči občanům, tak kolegům, či nadřízeným.

Respekt vůči nadřízeným – prokazuje přirozený respekt vůči nadřízeným, při jednání s ním dokáže vhodně prosazovat své názory, jedná otevřeně, umí přijmout oprávněnou kritiku a přiznat chybu. Dokáže akceptovat názor nadřízeného, i když se s ním neztotožňuje. Pokyny nadřízených plní přesně, odpovědně a je loajální.

Splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením – vyplní se v případě, že hodnocený byl již v minulosti hodnocen, tzn., byly mu uloženy úkoly.

Administrativní dovednosti – písemný projev a stylistické dovednosti jsou na požadované úrovni v souladu s pravidly českého pravopisu. Dodržuje spisový a skartační řád. Ovládá a pracuje s informačními systémy PČR. Uživatelská znalost potřebných programů výpočetní techniky je na takové úrovni, aby toto bylo dostačující pro výkon zastávané funkce.¹⁴

Oblasti pro hodnocení:

- *Odbornost;*
- *Organizační schopnosti;*
- *Odpovědnost (za vykonanou službu);*
- *Komunikace;*
- *Administrativní dovednosti.*

¹⁴ Zdroj: zpracováno dle ZP PP č. 79/ 2009 podle SAKÁČOVÁ, Marcela. *Personální řízení u Policie ČR*. Trenčín, b2011. Diplomová práce. Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíně. Vedoucí práce Ing. Adriana Grenčíková, PhD.

PŘÍLOHA P III: SLOVNÍK GENERICKÝCH KOMPETENCÍ¹⁵

Sebekontrola – jinak také sebeovládání či sebeřízení, představuje systematicky ukázněný přístup k zvládnání každodenní práce, měnících se požadavků a také v prostředí stresujících situací. Jedinec si neustále uvědomuje sílu stresu a snaží se problém / či problémy řešit tak, aby se nevymkly kontrole. Efektivní využívání všech našich zdrojů, které se nacházejí v okolí, se odráží i v našem prostředí a řízení našeho vlastního života. Dokážeme tedy držet patřičnou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a trávením volného času. Stres lze zvládat s patřičnými zkušenostmi a dovednostmi.

Sebekontrola	
Adekvátní chování	Chování vyžadující zlepšení
Kontroluje své emoce a má vysoký práh frustrace	Zdá se být náladový, nedůtklivý a iracionální, často ztrácí kontrolu.
Reaguje pozitivně na konstruktivní kritiku, na osobní útoky reaguje klidně, odpouští	Kritika ho uráží nebo pobuřuje, na útoky reaguje agresivně, často emocionálně a nekontrolovaně, proti ostatním je zaujatý
Je schopen záležitosti v týmu prodiskutovat a zprostředkovat	Konflikty ignoruje. Nemá ponětí o tom, co se děje na neformální úrovni. Podněcuje neshody.
V týmu podporuje kulturu konstruktivní argumentace, vždy se snaží s ostatními dohodnout.	Zanedbává konflikty, používá moc, ničí opozici a podřizuje si ostatní.
Otevřeně a upřímně hovoří o stresujících problémech svých i ostatních.	Stres si nepřipouští a symptomy stresu nebere vážně.
Vyvažuje práci a soukromý život.	Je workoholik, zajímá ho jen jeho odvedená práce, zanedbává soukromý život.

Asertivita – schopnost prezentovat vlastní názory přesvědčivě a s autoritou. Přesvědčivost je schopnost dosáhnout dohody o společných cílech pomocí diskuze a/ nebo pádných argumentů. Přesvědčivost zajistí, že důležité myšlenky a také argumenty jsou zachyceny.

¹⁵ Zdroj: vlastní zpracování

Asertivita	
<p style="text-align: center;">Adekvátní chování</p> <p>Komunikuje rozhodnutí a důvody pro tato rozhodnutí se svými kolegy.</p> <p>Jedná vždy vhodným způsobem, je spolehlivý, důvěryhodný a korektní.</p> <p>Pečlivě naslouchá druhým.</p> <p>Buduje entuziasmus a motivuje lidi kolem sebe.</p> <p>Adekvátně a přirozeně dává najevo svůj vliv a autoritu, nepřekračuje nikdy meze.</p> <p>Brání se manipulaci a dokáže dosáhnout svého cíle.</p>	<p style="text-align: center;">Chování vyžadující zlepšení</p> <p>Se členy o svých rozhodnutích nemluví.</p> <p>Jedná naprosto nepatřičně, je nespolehlivý a dokonce prozrazuje utajené informace.</p> <p>Opomíjí ostatní, vždy všem skáče do řeči.</p> <p>Jen kritizuje, motivovat vůbec nedokáže.</p> <p>Ostatní ho nerespektují, nevěnují mu pozornost. Pro ostatní je arogantní nepřizpůsobivá osoba. Neposkytuje dostatek prostoru pro ostatní.</p> <p>Nechá sebou často manipulovat.</p>

Zvládání stresu – umí zmírnit napětí ve velmi stresujících situacích, kterým je dnes a denně vystaven, dokáže se stresem pomoci i ostatním. Snížení napětí na všech stranách je velmi důležité, pokud chceme dosáhnout řešení problému u více zainteresovaných osob. Neustálé zadržování a nevypořádání se se stresem má velmi negativní vliv na lidské zdraví a může způsobit chyby při práci, které mohou mít fatální následky. Odolnost vůči stresu je jednou s nejvíce vyžadovaných kompetencí.

Zvládání stresu	
<p style="text-align: center;">Adekvátní chování</p> <p>Jedná a reaguje uvolněně, nezvyšuje hlas.</p> <p>Umí použít humor ve správnou dobu a odlehčit krizovou situaci.</p> <p>Neustále je si vědom vzniku nečekané události. Využívá nekonvenční a neočekávané zásahy.</p> <p>Věnuje stresu dostatek pozornosti, ale pracuje s ním a pomáhá i ostatním.</p> <p>Umí na sebe použít uvolňující techniky vůči stresu.</p> <p>Nejen, že skvěle plní své úkoly ve stresu, ale snaží se kolegům i poskytnout zábavu, společenské a jiné akce.</p>	<p style="text-align: center;">Chování vyžadující zlepšení</p> <p>Nezvládá situaci, je velmi napjatý, zvyšuje hlas.</p> <p>Humor nepoužívá anebo jej používá velmi nepatřičně, zraňuje okolí. Dále tím zhoršuje situaci.</p> <p>Nedokáže postřehnout nezdár, v krizi působí svázaně, nedokáže pracovat ve stresu. Často je bez nápadu.</p> <p>Sám vytváří stresující situace, neumí se uvolnit.</p> <p>Neučíní kroky proti kritické situaci, stres si vybírá svou daň.</p> <p>Zajímají ho pouze pracovní aktivity, utápí se v práci, nerelaxuje, často dělá chyby, hroučí se, nestíhá.</p>

Orientace na výsledek – zaměřuje svoji orientaci na klíčový problém, snaží se zajistit optimální výsledky tak, aby ani jedna ze zainteresovaných stran nedošla k úhoně a jednalo se se všemi dle korektnosti. Tato behaviorální kompetence je velmi spojena s úspěchem. Jedinec očekává, že za správně splněný úkol, bude řádně odměněn, motivován. Je důležité vědět, že jedinec je součástí týmu, a není hodnocen pouze za svou práci, ale za práci v týmu. Je tedy nutná orientace na cíl u všech zúčastněných. Tady je nutné, aby byl tým správně sestaven nadřízeným a byl řádně rozmístěn.

<u>Orientace na výsledek</u>	
Adekvátní chování	Chování vyžadující zlepšení
příkazy plní ochotně, je vždy připraven.	Pouze plní příkazy, často reptá.
Věci vždy dotahuje dokonce.	Nedokáže nic dotáhnout do konce, má vždy rozdělanou práci, problém s termíny.
Využívá příležitosti, ale ji si jist rizika.	Riziko odmítá, příležitosti ignoruje, práce ho nebaví.
Neustále ve vzdělává, sleduje novinky, vývoj.	Jede ve starých kolejích. Neví co je nového, dokud mu to kolegové nesdělí. Nechce se učit novým věcem.
Výsledky dodává v souladu s očekáváním a včas.	Je pomalý, dodaný čas mu nestačí, vždy čeká na prodloužení lhůty.
Dokáže řešit věci i do nejmenších podrobností, ne na úkor úkolu, nezdržuje.	Podrobností si nevšímá, nekontroluje ani rozsáhlé chyby v úkolu, neustále se mu vrací s připomínkami.

Výkonnost – jedinec je schopnost dobře využít čas a poskytnuté zdroje, bez zbytečného plýtvání. Tímto také přinést dohodnuté či očekávané výsledky práce. Také se jedná o nejefektivnější využití cesty, která vede ke kýženému výsledku bez zbytečných výkonnostních výkyvů či ztrát. Lze tedy hovořit o dobrém plánování svého času, rozvrhnutí daných činností a plnění úkolů dle harmonogramu.

Výkonnost	
<p style="text-align: center;">Adekvátní chování</p> <p>Dokáže si časově rozvrhnout úkol, tak aby bylo jeho splnění reálné.</p> <p>Dokáže delegovat úkoly.</p> <p>Pokud nelze dodržet časový plán, nabídne jinou alternativu řešení.</p> <p>Je přesný, rychlý, sám navrhuje zlepšení.</p> <p>Má energii, vytrvalost, entusiasmus, i kritiku přijímá rád a zamýšlí se nad ní.</p> <p>Používá výkonnost velmi efektivním způsobem, nehroučí se únavou.</p>	<p style="text-align: center;">Chování vyžadující zlepšení</p> <p>Nedokáže plánovat, stanovuje si nereálné a nesplnitelné cíle.</p> <p>Vše dělá sám, nedokáže rozdělit problém mezi kolegy.</p> <p>Za každých podmínek slibuje splnění včas, ale v reálu nikdy neprovede úkol v daném termínu, brzdí ostatní.</p> <p>Všude chodí pozdě, vymlouvá se, je pomalý, zlepšeními opovrhuje.</p> <p>Je unavený, netrpělivý, ihned vše vzdává, ignoruje varovné signály ostatních.</p> <p>Dělá často chyby, je unavený, výkonnost si plete s přepracováním, bývá často nemocný.</p>

Komunikace – většinou v krizových situacích, či s kolegy, jedná se o velmi obtížnou kompetenci. Jde o způsobilost logicky argumentovat, uvádět pádné argumenty, naslouchat názorům, vnímat ostatní a vyjednávat, hledat společná řešení. Mít vzájemný respekt, neurážet svými názory, mít systematické a strukturované myšlení, rychle analyzovat fakta a argumenty protistrany a vzájemně akceptovat rozhodnutí. Logické otázky často dokáží vyřešit situaci rychle a komplexně. Je důležité používat správných slov a přizpůsobit komunikaci dané situaci.

Komunikace	
<p style="text-align: center;">Adekvátní chování</p> <p>Zvažuje návrhy druhých, je spravedlivý, nestranný. Dokáže vést diskuzi a ptát se na otázky.</p> <p>Konfrontace je pro něj poslední možností, rozhovor vede v klidu. Je velmi taktí a snaží se nekritizovat.</p> <p>když ho někdo kritizuje, osočuje, bere vše v klidu, odpouští. Chápe nepříznivou situaci.</p> <p>Argumentuje jasně a logicky.</p> <p>Při rozhovoru má vytrvalost a výdrž. Zajímá se o všechny zúčastněné.</p> <p>Je vždy dobře připraven na diskuzi, má připraveny otázky i argumenty.</p>	<p style="text-align: center;">Chování vyžadující zlepšení</p> <p>Odmítá zpětnou vazbu při komunikaci, není nestranný, není spravedlivý. Nedokáže použít zjišťující otázku.</p> <p>Je velmi agresivní, vyžívá se v napadání člověka. Často kritizuje a snižuje lidi.</p> <p>Nedokáže unést kritiku ostatních, ačkoli je vznesena ve stresu.</p> <p>Argumentuje zdlouhavě, často nelogicky.</p> <p>Nemyslí celostně, spoustu věcí přehlíží, ignoruje důležité informace. Předstírá, že má málo času.</p> <p>Je špatně informován, diskuzi nemá připravenou, často tápá, ztrácí se v rozhovoru, neustále se ptá na stejné věci.</p>

Zvládání konfliktů a krizí – konflikt je střet protikladných zájmů dvou či více nekompatibilních osob, ohrožuje dosažení daného cíle, řešení situace. Velmi často narušuje jinak klidné pracovní prostředí, může tedy vznikat jak mezi kolegy, tak také lidmi zvenčí. Způsoby, které se při konfliktu doporučují, jako řešení jsou spolupráce, kompromis, prevence a také a to je důležité použití síly. Kooperativního řešení se dosáhne pouze tím, pokud všechny strany přistoupí ke kompromisu. Krize je naopak období vážných problémů, které buď postihují organizaci, či jsou celoplošné a vyžadují okamžité řešení. Umění řídit jak konflikty, tak krizové situace spočívá ve zhodnocení příčin vzniku, jejich závažnosti, neodkladnosti řešení, schopnosti zjistit všechny důležité informace, předávat je dále nadřizovaným, kooperovat s vedením, tváří v tvář čelit i rozhněvaným davům lidí. Důležitou devízou je klidnost, vyrovnanost a zdravý úsudek často i přátelskost, či jistý druh empatie.

Zvládání konfliktů a krizí	
<p style="text-align: center;">Adekvátní chování</p> <p>Dokáže v týmu o problémech rozmlouvat, navrhuje vhodná řešení. Je přístupný, vždy si každého vyslechne.</p> <p>Akceptuje nejistotu jako výzvu, těší se na řešení nových situací.</p> <p>Je otevřený k projednávání problémů, navrhuje kompromis, umí jednat s protistranou. Chová se klidně, i když je konstruktivně kritizován, poučí se.</p> <p>Je čestný, přijímá návrhy druhých.</p> <p>Rozlišuje mezi osobními vztahy a pracovními. Řeší problémy ve správném pořadí.</p> <p>Vystupuje sebevědomě, pozitivně, má přirozený respekt. V krizových situacích postupuje dle pravidel a zákona.</p>	<p style="text-align: center;">Chování vyžadující zlepšení</p> <p>Konflikty ignoruje anebo je dokonce vyvolává. Má neustále příliš mnoho práce, a když už si čas udělá, chce okamžitou odplatu, zavazuje si lidi.</p> <p>Umožňuje, aby se rizika a problémy nastřádaly.</p> <p>Je aktivní při vyvolávání neshod, ale neumí je řešit. Je nepřátelský již od začátku jednání, často používá slovo "ale". Je velmi agresivní, pokud je kárán.</p> <p>Vlastní návrhy prosazuje na úkor druhých, nadřazuje ostatním a podněcuje spory.</p> <p>Osobní vztahy a problémy slučuje dohromady. Upřednostňuje kolegy, se kterými tráví i svůj volný čas, ostatní neinformuje či s nimi nemluví.</p> <p>Je arogantní, manipuluje s lidmi a často se zdá být zranitelný. V krizových situacích komunikuje nahodile, neumí se vyjadřovat, nemá přehled o situaci, nedodržuje zásady.</p>

Spolehlivost – znamená dodat či udělat to co jste slíbili v jisté míře, která se po Vás požaduje. Být spolehlivým, znamená budovat důvěru u svého okolí, které pak ví, že plníte to, co jste slíbili. Spolehlivost zahrnuje také zodpovědnost, korektní chování, přímočarost, rozhodnost a sebedůvěru. Z toho vyplývá, že se jedná o minimalizaci chyb a na druhé straně o otevřenost a důslednost. Spolehlivost je jednou z nejcennějších vlastností.

Spolehlivost výrazně zvyšuje šanci na dosažení daných cílů, motivuje a udržuje týmovou práci. Překážky v práci lze lépe zvládat, pokud se máte na koho spolehnout a věříte si.

Spolehlivost	
Adekvátní chování	Chování vyžadující zlepšení
Je spolehlivý, vždy svoji práci plní a dotahu vše dokonce. Práce je odvedena kvalitně.	Není spolehlivý, vždy má jistá zpoždění. K jeho práci jsou vždy dotazy a výtky.
Vždy o všem informuje všechny svoje kolegy.	Neinformuje, sám si informace ani nevyhledává. Často obtěžuje ostatní, aby mu informace dodali, či za něj práci splnili.
Je důvěryhodný a s utajenými informacemi nakládá diskrétně a citlivě.	Prozrazuje důležité informace každému napotkání, není ani trochu diskrétní.
Cítí odpovědnost za celý tým a kolegy. Je vždy nablízku se svou pomocí.	Vinu hází na druhé, každý se má postarat sám o sebe.
Je vždy součástí týmu, je vždy tam, kde je ho potřeba. Svědomitě plní své povinnosti.	Lidé ho neustále hledají, není na svém pracovišti, nebo neplní své povinnosti.
Dokáže vždy přesně informovat, popsat problém a často i navrhnout řešení.	Žádné informace nepředává, neumí se vyjadřovat, nedá se mu věřit.

Jednání dle morálních zásad a etiky – zahrnuje morálně přijatelné chování každého jednotlivce, je základem každého společenského systému (obzvláště u integrovaných sborů policie, hasičů a záchranné služby). V každé organizaci jsou dány jisté etické standardy, u Policie ČR mluvíme o Etickém kodexu vydaném policejním prezidentem, který je pro všechny policisty závazný. Zahrnují profesionální pravidla chování, očekávaný výkon jejich práce a slušné jednání i zacházení se všemi občany. Etika musí být respektována, aby společnost žila bez konfliktů. Společenské a kulturní rozdíly se právě projeví při etických zásadách a řešení problémů kdy do styku s jinými kulturami dojdeme. Pokud se někomu zdá býti něco neetické a není to akceptováno, dochází k problémům s loajalitou.

Jedná dle morálních zásad a etiky

Adekvátní chování

Je si vědom etických problémů. Vždy jedná zdvořile, pokud jsou na povrch právě etické problémy vyneseny.

Zachovává integritu a otevřenost v otázkách etiky a morálního chování.

V období konfliktu i krize jedná dle etiky a dodržuje ji.

Vždy dodržuje dohody, nezneužívá informace ani pravomoc, je transparentní, čestný a rozhodný.

Prokazuje členům týmu solidaritu, Má radost z úspěchu druhých, celkové výsledky jsou mu přednější než vlastní úspěch.

Chování vyžadující zlepšení

Ignoruje etické problémy, jsou mu pro smích.

Dělá kompromisy za hranicemi etiky, není v etických otázkách čestný.

Pod tlakem jedná neeticky.

Dohody nedodržuje, jedná neeticky, není otevřený, etiku si vykládá po svém.

Nebrání loajalitu, je mu většinou vše jedno.

Úspěch má jako svoji zásluhu, opomíjí ostatní.

Flexibilita a adaptabilita – schopnost přizpůsobit se a efektivně pracovat v různých situacích s různými skupinami a jednotlivci. Flexibilita je také porozumění a objektivní posouzení různých nebo opačných přístupů či pohledů na daný problém. Člověk s touto kompetencí je schopen se snadno přizpůsobit změnám v práci, v požadavcích na něj, či různým změnám podmínek.

Flexibilita a adaptabilita

Adekvátní chování

Pozitivně reaguje na změny. Je schopen zastoupit kolegu v týmu, aby dosáhnul daných výsledků.

Ruší zavedené vzorce chování, dokáže pročistit vzduch. Chápe, že změna je život a svým způsobem je nutná.

Pracuje efektivně v různých situacích, přizpůsobuje se různorodým požadavkům.

Pracuje efektivně i dobách nejistoty a v krizi, výzva je pro něj důležitá.

Testuje všechno nové, rád se učí.

Oceňuje různé názory, je objektivní.

Chování vyžadující zlepšení

Změnu nesnáší, těžko ji nese. Nedokáže se přizpůsobit, nechce a neumí nahradit kolegu.

Rád se drží zasetých kolejí, na změnu reaguje chladně, nechce se učit novým věcem.

Odmítá při změnách pracovat, vyhrožuje, že práci opustí.

Krize se bojí, neví, jak by se měl zachovat. Každou změnu těžce nese, výzva nesmí narušit jeho klidné vody.

Novinkám se vyhýbá, žije jako dinosaurus, vše dopředu odmítá.

Subjektivně se domnívá, že jeho názor je nejlepší, všichni ostatní by měli držet krok s ním.

Mluvený a psaný projev – vyjadřuje se stručně, jasně, logicky, přizpůsobuje jazyk terminologii a znalostem posluchačům. U mluveného projevu sem zahrnujeme rozhovor, prezentaci, přednášku, pohovor, výslech, telefonování. Psaný projev vyjadřuje myšlenky opět jasně a srozumitelně. Jazyk by měl být přizpůsoben terminologii, stylu a měl by být

pravopisně správně. Tato kompetence zahrnuje jak formální tak neformální korespondenci, emaily, slajdy i prezentací.

Mluvený a psaný projev	
<p style="text-align: center;">Adekvátní chování</p> <p>Zná terminologii, jazyk, přizpůsobuje se obecnstvu či dané situaci.</p> <p>Myšlenky má logicky srovnané, velmi pružně reaguje na dotazy.</p> <p>Demonstruje neverbální komunikaci, navazuje bližší kontakt s obecnstvem. Používá humor, není nudný. Udržuje kontakt očí.</p> <p>Píše jasně, logicky, efektivně, používá správnou gramatiku, interpunkci, používá vhodné a odborné výrazy.</p> <p>Přizpůsobuje mluvu, hlasitost, zdůraznění, zvýšení hlasu správně dané situaci.</p> <p>Písemné materiály mají vždy skvělou úpravu, všechny náležitosti, administrativa je skvěle vedena a každý se v ní okamžitě vyzná.</p>	<p style="text-align: center;">Chování vyžadující zlepšení</p> <p>Neumí se vůbec vyjadřovat, používá nesprávně volených slov.</p> <p>Běhá od jednoho problému k druhému, nemá utříděny myšlenky, obecnstvo je zmatené.</p> <p>Stojí prkenně, bojí se bližšího kontaktu, často koktá anebo se neumí vyjádřit přesně. Mluví dialektem.</p> <p>Čtení textu po měn je pro mnohé mučením, spousta gramatických chyb, špatná terminologie. Práce se mu často vrací k opravě či přepracování.</p> <p>Neustále mluví moc hlasitě, nebo naopak ho není slyšet, nemá respekt.</p> <p>Písemnosti jsou neucelené, je v nich nepořádek, nejdou logicky za sebou. Nikdo se v nich nevyzná a musí být přivolaný jejich zhotovitel.</p>

Rozhodování – schopnost identifikovat a analyzovat klíčové informace, různé alternativy řešení, výhody a nevýhody a na základě učinit rozhodnutí.

Rozhodování	
<p style="text-align: center;">Adekvátní chování</p> <p>Bere odpovědnost za svá rozhodnutí.</p> <p>Identifikuje alternativní fakta, důkladně zvažuje předpokládané výsledky, riziko, potřeby, čas.</p> <p>Dělá rozhodnutí včas, vyhodnocuje problém za běhu.</p> <p>Zvládá bez problémů každodenní nápor práce.</p> <p>Je schopen se rozhodnout, ačkoliv nemá všechny potřebné informace.</p> <p>Kolegové ho uznávají a hodnotí jako jedince, který uvažuje s chladnou hlavou.</p>	<p style="text-align: center;">Chování vyžadující zlepšení</p> <p>Odpovědnost odmítá, tak zvaně se veze.</p> <p>Je zmatený, nedokáže se soustředit na problém.</p> <p>Rozhoduje se pomalu a většinou bývá pozdě. Ztráty bývají velké.</p> <p>Je neustále unavený, všichni jsou na něj příliš rychlí.</p> <p>Neustále čeká na všechny přesné informace, bojí se udělat první krok.</p> <p>Kolegové říkají, že jakékoliv rozhodnutí konzultuje s dalšími lidmi a vždy pozdě. Nikdy se nedočkají okamžité odpovědi či řešení.</p>

Fyzické a duševní zdraví – pokud je člověk s dobré fyzické kondicí a jeho zdraví je pevné, odráží se to i na jeho práci. Takový člověk se snadno přizpůsobí i těžkému prostředí a dokáže pracovat pod tlakem bez větší újmy a pozdějších zdravotních problémů.

Fyzické a duševní zdraví	
<p style="text-align: center;">Adekvátní chování</p> <p>Čiší z něj aktivita a sebevědomí Má optimistický názor na život.</p> <p>Je odolný v krizových situacích.</p> <p>Lépe snáší stres.</p> <p>Nebývá vůbec nemocný, z nemoci se velmi rychle dostává.</p> <p>Je rád s kolektivem, sportuje, dbá o sebe.</p>	<p style="text-align: center;">Chování vyžadující zlepšení</p> <p>Je zamklý, moc nekomunikuje. Je velmi pesimistický, všichni a vše je špatné.</p> <p>Pokud se ocitne v krizi, onemocní nebo se cítí unaveně.</p> <p>Stres je pro něj zničující, podepisuje se na výkonu i zdraví.</p> <p>Je nemocný velmi často, jeho léčba dlouho trvá, zanechá vedlejší efekty či se podepisuje na zdraví.</p> <p>Nedbá o sebe, kolektiv ho nezajímá, má svůj svět, sport či jiné aktivity jako turistika či rybaření nebo jiná aktivita venku jej odrazuje.</p>

Znalosti a dovednosti z oboru – pokud mají osoby znalost a dovednost v daném oboru, jsou schopné lépe, rychleji a kvalitněji plnit své povinnosti. Nezaskočí je žádný detail, umí si sami poradit, jsou nezávislé, jednají rychle, šetří společnosti peníze a neustále své schopnosti vylepšují. Nepotřebují tak často pomoc ostatních, pokud umí něco navíc, co společnost potřebuje, jsou nepostradatelní. Často bývají výborně ohodnoceni a motivováni k dalším výkonům.

Znalosti a dovednosti z oboru	
<p style="text-align: center;">Adekvátní chování</p> <p>Je schopen porozumět argumentaci spolupracovníků i klientů, vyzná se ve svém oboru a dokáže prosadit svůj návrh. Efektivně využívá všechny zdroje, které mu společnost dodává.</p> <p>Umí si plánovat svůj čas, dokáže odhadnout, kolik mu daný problém zabere, do práce chodí i dříve, nebo zde tráví delší dobu než je potřeba.</p> <p>Umí výborně pracovat s technikou a plně ji ke své práci využívat.</p> <p>Umí dokonale pracovat s odbornými znalostmi, neustále se zlepšuje. Má také znalosti z práva, ekonomiky, IT či jiných oborů.</p> <p>Domluví se i cizím jazykem, svoji schopnost se snaží vylepšovat a pilovat.</p>	<p style="text-align: center;">Chování vyžadující zlepšení</p> <p>Argumenty jej zabíjejí, nezná dobře terminologii. Plýtvá zdroje, neumí efektivně jednat.</p> <p>Jasně a striktně dodržuje pracovní dobu. Tady nezdrží se v práci ani o minutu déle. Čas si neumí plánovat a tvrdí, že co se vleče, neuteče.</p> <p>Je to anti talent na technické věci. Počítač má jako stolík na kávu.</p> <p>Jeho znalosti už dávno zavál čas, bohužel se nechce vzdělávat, cítí se už příliš starý na získ nových znalostí.</p> <p>Nemluví žádným cizím jazykem a nic ho k tomu ani nemotivuje.</p>

PŘÍLOHA P IV: DOTAZY PRO ROZHOVOR METODOU BEI

Určeno pouze pro policisty, kteří jsou již nějakou dobu ve služebním poměru, slouží jako pomůcka pro lepší validizaci kompetenčního modelu (kvalitativní průzkum).

- 1) Mohl/a byste si vzpomenout na to, kdy jste dostal/a nějaký těžký samostatný úkol, který jste měl/a splnit? Tento úkol dopadl výborně a Vy jste byl/a oceněn/a. Jak a kdo Vás pochválil? Jak jste postupoval/a u tohoto úkolu? Jaké Vaše rozhodnutí přispělo k tomu, že vše dopadlo výborně? (otázky na minulost, lepší než otázky na budoucnost – lidé se dělají lepšími ve vztahu k tomu, co by udělali, než ve vztahu co již udělali)
- 2) Vzpomenete si na úkol, který naopak dopadl velmi špatně? (otázka na minulost)
- 3) Jaké charakteristiky, znalosti a dovednosti by měl mít policista, aby práci kvalitně vykonával? (shoda s modelem nadřízených?)
- 4) Jistě jednáte často s problémovými osobami, jak tyto situace zvládáte? (Zlobí Vás, že nemůže zasáhnout více, že nemáte podle zákona větší právo?) (sebeovládání)
- 5) Čas od času musíte ve své práci sdělovat i velmi smutné zprávy, jak to zvládáte? (Umění komunikace a asertivity, emocionální inteligence)
- 6) Ve Vaší práci je obsažena i administrativa, spisy, sepisování případů atd. Máte na ni nějakou šablonu, kterou jste si vymyslel/a či nějakou pomůcku, která Vám práci usnadní? (tvořivost, usnadnění práce, hard skills, práce s počítačem, znalost práva)
- 7) Kdy jste byl/a naposledy pod velkým tlakem? Teď myslím pod takovým vypětím, že jste myslel/a, že toto zaměstnání opustíte, že Vám to za to nestojí. (loajalita a odolnost)
- 8) Chodí k Vám čas od času do zaměstnání psycholog? Pokud ano, přijde Vám jeho práce důležitá, nebo to berete jako nutné zlo, které se protrpí a nakonec si pomůžete sám/a? (emoce, psychická odolnost, zvládání stresu – pozor, člověk ho nesmí držet v sobě, nutný rozhovor s blízkou osobou, kamarádem či psychologem)
- 9) Pokud by někteří kolegové nedělali svou práci naplno? Řekl/a byste to nadřízenému, nebo byste si promluvil/a s kolegou sám/a, a řekl/a mu to do očí? Snad proto, aby neměl problém a Vy nebyl/a za práskače. Je to přece jen kolega/kolegyně a kamarád/kamarádka. (vztahy na pracovišti, týmová práce, loajalita k nadřízenému)

10) Jakou největší překážku jste při této práci musel/a překonat?

11) Proč jste si vybral/a práci policisty/policistky? Měnil/a byste?

PŘÍLOHA P V: POPIS PRACOVNÍ POZICE

Název pozice: **Příslušník bezpečnostních sborů – asistent**

Oddělení: **Práce je vykonávána na územních odborech/ obvodních odděleních**

HLAVNÍ ÚČEL POZICE: Příslušník plní základní úkony v oblasti veřejného pořádku a bezpečnosti. Odhaluje a řeší přestupky a provádí dílčí úkony v trestním řízení. Tuto funkci může zastávat pouze člověk, který splňuje předpoklady § 13, zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

KLÍČOVÉ POVINNOSTI A ODPOVĚDNOSTI:

Pořádková policie

- Dohled nad veřejným pořádkem při výkonu služby;
- Ochrana veřejného pořádku, života a zdraví občanů a majetku státu, právnických a fyzických osob;
- Odhalování přestupků a jejich projednání v blokovém řízení;
- Oznamování přestupků svěřených mimo působnost policie ČR a správních deliktů příslušným správním orgánům k dalšímu projednání;
- Předcházení a zabraňování trestné činnosti;
- Zákroky proti pachatelům trestné činnosti;
- Provádění úkonů v trestním řízení (zajištění místa činu);
- Vedení předepsané dokumentace;
- Podílení se na pátrání po osobách a věcech.

Dopravní policie

- Dohled nad veřejným pořádkem v rámci výkonu služby;
- Dohled nad dodržováním pravidel provozu;
- Dohled nad technickým stavem vozidel;
- Odhalování přestupků a jejich projednávání v blokovém řízení;
- Oznamování přestupků svěřených mimo působnost Policie České republiky a správních deliktů příslušným správním orgánům k dalšímu projednání;

- Řízení provozu na pozemních komunikacích tam, kde to vyžaduje bezpečnost provozu;
- Předávání poznatků o stavu komunikací, dopravního značení a sjízdnosti silnic dopravnímu inženýrovi nebo operačnímu důstojníkovi;
- Vedení předepsané dokumentace;
- Činnosti při doprovodech cenností, finančních hotovostí, nadrozměrných přeprav apod;
- Získávání poznatků o trestné činnosti páchané za pomoci dopravních prostředků;
- Provádění dílčích úkonů v trestním řízení, např. zajištění místa činu.

Cizinecká policie

- Dohled nad veřejným pořádkem v rámci výkonu služby;
- Dohled nad režimem ochrany státní hranice a pobytem cizinců na území ČR;
- Pobytová kontrola cizinců a kontrola ubytovatelů dle zákona o pobytu cizinců;
- Provádění úkonů v souvislosti s prohlášením cizince o azylu (k mezinárodní ochraně);
- Odhalování přestupků a jejich projednávání v blokovém řízení;
- Oznamování přestupků svěřených mimo působnost Policie České republiky příslušným správním orgánům k dalšímu projednání;
- Spolupráce s policejními složkami sousedních států v rámci územní působnosti útvaru;
- Zajišťování osob a související úkony za účelem správního vyhoštění, nebo trestu vyhoštění, nebo plnění závazku vyplývajícího z mezinárodních smluv;
- Zjišťování totožnosti osob;
- Střežení osob umístěných v záchytných zařízeních;
- Eskortování osob v souvislosti s vyhošťováním cizinců nebo v souvislosti s policejním průvozem cizinců přes území anebo průvozem leteckou cestou;
- Zabezpečování vnější, případně vnitřní ostrahy zařízení pro zajištění cizinců;
- Pořizování obrazových záznamů a snímání daktyloskopických otisků dle zákona o pobytu cizinců;
- Podílení se na pátrání po osobách a věcech;
- Vedení předepsané dokumentace;
- Provádění dílčích úkonů v trestním řízení, např. zajištění místa činu.

PODŘÍZENOST, PRACOVNÍ VZTAHY, SPOLUPRÁCE:

- Spolupráce s dalšími obvodními odděleními, kolegy, a kriminální službou daného územního odboru.

ZDRAVOTNÍ PODMÍNKY:

Výkon tohoto zaměstnání je omezen těmito nemocemi:

- Onemocnění oběhového charakteru, srdce a celé oběhové soustavy;
- Poruchy termoregulace;
- Onemocnění ledvin různého charakteru;
- Závažná endokrinní onemocnění;
- Závažná onemocnění dýchacích cest a plic;
- Poruchy sluchu a vážné poruchy zraku;
- Degenerativní zánětlivá onemocnění;
- Závažné onemocnění páteře;
- Duševní poruchy a poruchy chování;
- Záchvatové a kolapsové stavy;
- Těžká, prognosticky závažná onemocnění oběhové soustavy;
- Těžké stavy po zraněních a operacích pohybového ústrojí.

PŘÍLOHA P VI: OSOBNOSTNÍ PROFIL

Název pozice: **Příslušník bezpečnostních sborů – asistent nebo vrchní asistent**

Oddělení: **Příslušná obvodní oddělení**

KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY: pro stávající policisty ve výkonu služby, úroveň 1 – nejnižší, úroveň 5 – nejvyšší. Předloženo vedení na územním odboru k přehodnocení a konzultaci.

Měkké kompetence, které by měl policista mít:

- Efektivní komunikace (úroveň 4);
- Spolupráce a kooperace (úroveň 3);
- Kreativita (úroveň 3);
- Flexibilita (úroveň 4);
- Uspokojení zákaznických potřeb (úroveň 4);
- Výkonnost (úroveň 4);
- Samostatnost (úroveň 4);
- Řešení problémů (úroveň 5);
- Plánování a organizování práce (úroveň 3);
- Celoživotní učení (úroveň 3);
- Aktivní přístup (úroveň 4);
- Zvládání zátěže (úroveň 5);
- Objevování a orientace v informacích (úroveň 3);
- Ovlivňování ostatních a působení na ně (úroveň 4).

(U nově vstupujících do služebního poměru se očekává úroveň těchto kompetencí o jeden stupeň níže)

Očekávají se odborné dovednosti a také odborné znalosti, těch se ale tento kompetenční model netýká.

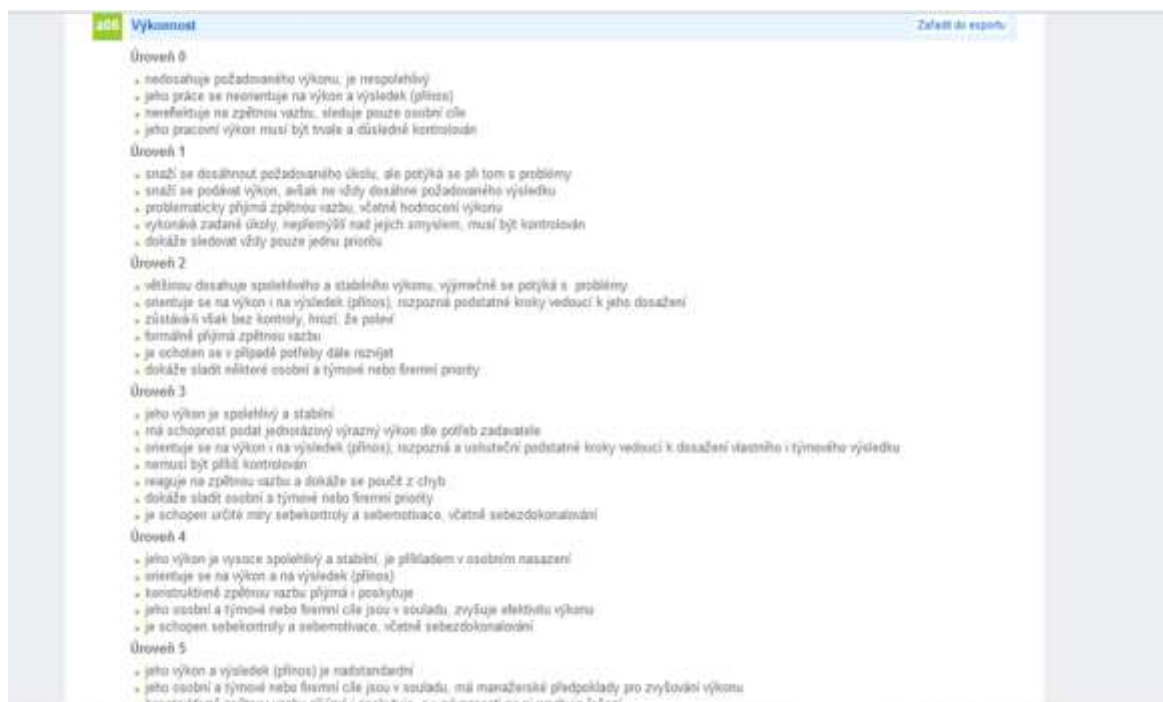
Mezi odborné dovednosti patří u policisty:

- Pokročilá uživatelská počítačová znalost;
- Způsobilost řízení automobilu na dobré úrovni;
- Částečná numerická způsobilost a ekonomické povědomí;

- Právní povědomí na slušné úrovni (znalost zákonů);
- Velmi dobrá znalost českého jazyka a vítaná je i znalost alespoň jednoho světového jazyka.

Mezi odborné znalosti patří znalost činnosti Policie ČR, metody a postupy v pátrání a vyšetřování, práce s informacemi, držení, nošení a používání služební zbraně, právní základy bezpečnostní činnosti, Tyto znalosti se učí a prohlubují na Policejní akademii.

PŘÍLOHA P VII: UKÁZKA Z NÁRODNÍ SOUSTAVY POVOLÁNÍ



Obr. 16: Ukázka měkké kompetence – výkonnost

Zdroj: Databáze kompetencí. NSP – Národní soustava povolání [online]. Praha, 2013, 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>

Obecné dovednosti

001 Počítačová způsobilost

Zařadit do exportu

0.úroveň - žádná

1.úroveň - základní

- ovládá základní funkce počítače (ovládání jednoduchých programů - pokladna, příjem zboží na sklad, apod.)

2.úroveň - běžná

- ovládá programy pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, elektronická pošta, internet).
- ovládá manipulaci se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání).

3.úroveň - vysoká

- ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů)
- používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací
- využívá funkce jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace)

002 Způsobilost k řízení osobního automobilu

Zařadit do exportu

0.úroveň - žádná

1.úroveň - základní

- má oprávnění k řízení automobilu
- oprávnění využívá sporadicky
- má teoretické znalosti v oblasti řízení automobilu a jeho základní údržby

2.úroveň - běžná

- má oprávnění k řízení osobního automobilu
- běžně se orientuje ve známém prostředí
- zvládá jízdu na kratší trasy
- zajistí základní údržbu automobilu

3.úroveň - vysoká

- má oprávnění k řízení osobního automobilu
- běžně se orientuje ve známém i neznámém prostředí
- řídí automobil i na delší vzdálenosti
- orientuje se v údržbě automobilu

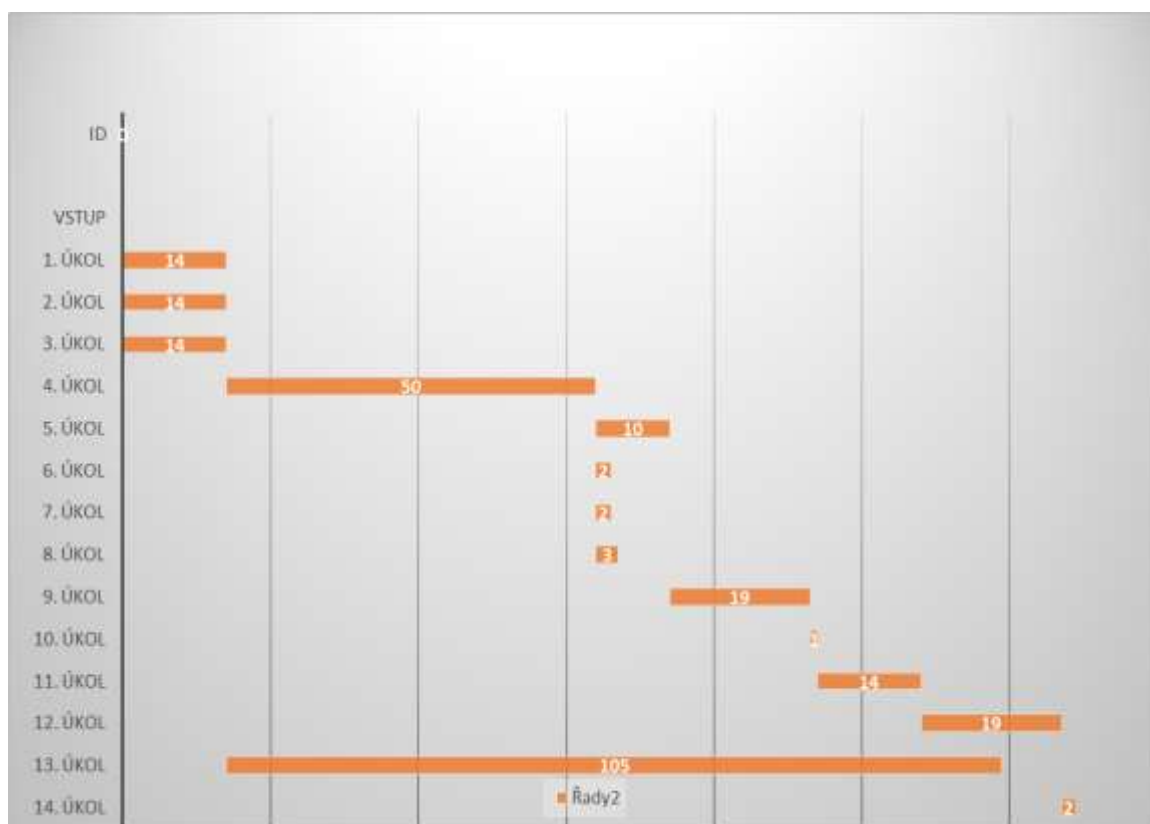
Obr. 17: Ukázka obecných dovedností – počítačová způsobilost a způsobilost řízení automobilu

Zdroj: *Databáze kompetencí. NSP – Národní soustava povolání [online]. Praha, 2013, 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z <http://kompetence.nsp.cz/odborneKompetenceObecne.aspx>*

PŘÍLOHA P VIII: PLÁN PROJEKTU /GANTTŮV DIAGRAM

Tab. 13: Plnění projektu

vstup	Zahájení plnění	Doba trvání/ dny
1. úkol	0	14
2. úkol	0	14
3. úkol	0	14
4. úkol	14	50
5. úkol	64	10
6. úkol	64	2
7. úkol	64	2
8. úkol	64	3
9. úkol	74	19
10. úkol	93	1
11. úkol	94	14
12. úkol	108	19
13. úkol	14	105
14. úkol	127	2



Obr. 18 :Ganttův diagram / znázornění projektu

Popis úkolů

- vstup Určení tématu diplomové práce, praxe a organizace, pro kterou bude daný projekt zpracován
1. úkol Stanovení vedoucího práce, jeho souhlas s vedením práce a konzultace po dobu zpracování DP
 2. úkol Schválení tématu diplomové práce a vypracování jejího zadání a osnovy
 3. úkol Výběr literatury a seskupení studijního materiálu použitého při psaní DP
 4. úkol Práce na teoretické části diplomové práce
 5. úkol Praktická část DP – projekt kompetenčního modelu pro PČR
 6. úkol Konzultace s vedením Policie ČR a personálním oddělením nad časovým harmonogramem
 7. úkol Analýza výběrových řízení u Policie ČR
 8. úkol Pilotní část projektu – konzultace nad kompetencemi a jejich výběr (personální oddělení a vedení)
 9. úkol Ověření kompetencí pomocí vybraných policistů, rozhovor BEI a nastavení kompetenčního modelu
 10. úkol Tvorba kompetenčního modelu a zapracování do síťového diagramu
 11. úkol Tvorba dotazníku/testu k určení funkčnosti kompetenčního modelu, jeho reliabilita a validita
 12. úkol Reliabilita a validizace, první ověření dotazníku pomocí policistů
 13. úkol Postupná práce na přílohách (dle obsahu diplomové práce)
 14. úkol Přínos pro policii ČR a celkový závěr

PŘÍLOHA P IX: OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK

Dotazník č. 1: Představte si, že se tyto charakteristiky osobnosti vztahují přímo na Vaše zaměstnání. Jste tedy policistou ve službě, podle toho važte své odpovědi!

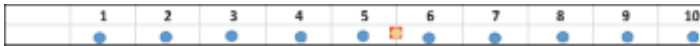
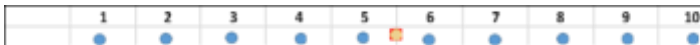
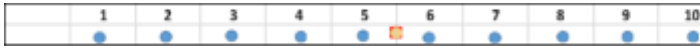

Věty ve formuláři na sebe nijak nenavazují. Nehledejte mezi nimi žádnou souvislost. Neexistuje odpověď správně ani špatně. Nejedná se tedy o správnost odpovědí, ale o hodnotu odpovědí na škále. Ani zde však neplatí, že 1 je nejméně a 10 je nejvíce. Každá kolonka má své stanovené ohodnocení a každá je odlišná. Oranžový čtvereček značí přesný střed hodnotící škály, ten můžete zakroužkovat či zakřížkovat, pokud máte pocit, že věty na obou stranách se vás týkají a nemůžete se rozhodnout, zda inklinujete k levé či pravé straně škály. Označení odpovědí necháváme na vás, můžete kroužkovat, křížkovat nebo do prázdných obdélníků v hodnotící škále napsat číslo, kterému dáváte přednost. Vyplňujte propiskou, fixem či jinou nesmazatelnou psací potřebou. Pro změnu odpovědi, či pokud chybujete, vepište do kolonky, že jste změnilí odpověď a uveďte nově vybrané číslo.

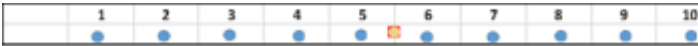
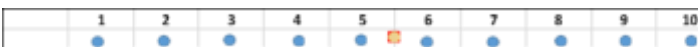
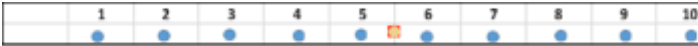

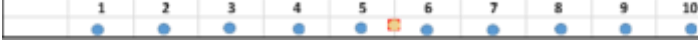
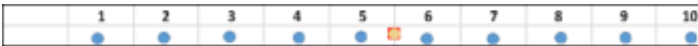
Jako vzor uvádíme příklad práce s dotazníkem, který se týká např. první kolonky: pokud se opravdu nebojíte mluvit o svých silných stránkách, umíte se prosadit a nemáte problém předvést své dovednosti, budete vybírat více k levé straně (tedy odpovědi 1 – 4). 1 znamená značné sebevědomí a obrovské prosazení, velkou sebejistotu. Pokud jste skromnějším člověkem, označte se blíže pravé straně (7 - 10). 10 je extrém, jedná se tedy o velmi skromného a zamlklého člověka, který vůbec nedokáže mluvit o svých úspěších, či zásluhách. 5 – 6 je střed, tedy cítíte se někde mezi.

U všech dalších oddílů platí stejný styl odpovědí. Pamatujte, že hledáme vhodného až ideálního policistu. Obyčejná populace civilního obyvatelstva by se v 80 % nacházela u většiny odpovědí uprostřed. Tedy v rozmezí 5 – 6. Tento dotazník je ale sestaven pro extrémní podmínky Vaší práce. Pravdou je, že některé oddíly se skutečně nachází uprostřed, některé se pohybují různorodě po škále. Při vyplňování si dejte záležet na pravdivosti Vašeho hodnocení. Tento dotazník obsahuje kontrolní odpovědi, které by při nesprávném vyplnění vedli k odhalení chyb, či lživého sebehodnocení. Čas na vyplnění se pohybuje mezi 25 – 30 minutami.

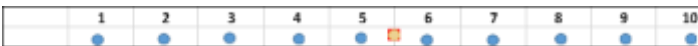
Opět upozorňujeme na fakt, že odpovědi vybírejte na základě Vašeho chování v práci, tedy ve službě. Neodpovídejte podle toho, jak se chováte ve Vašem soukromém životě s rodinou či přáteli.

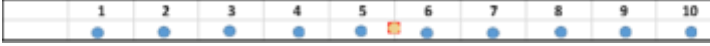


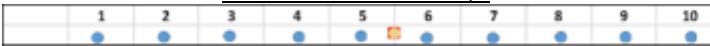
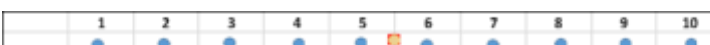


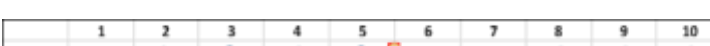
Mezilidské vztahy

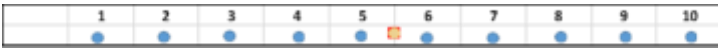
<p>Nebojím se mluvit o svých silných stránkách a úspěších, v dnešní době se člověk musí umět prodat, aby se prosadil. Nikdo to za vás neudělá a sedět v koutě se nevyplácí.</p>	<p><u>SKROMNÝ/Á</u></p> 	<p>Nerad/a mluvím o svých silných stránkách a úspěších. Neumím se chvástat a přijde mi to hloupé vůči ostatním. Pokud jsem dobrý/á, lidé to brzy poznají dle mých výsledků.</p>
<p>Dokážu se rozhodovat rychle a bez předchozí konzultace, času není nazbyt, někdy musím jednat opravdu rychle. Často je lépe dávat přednost vlastním rozhodnutím a spoléhat se jen na sebe, než bude pozdě.</p>	<p><u>DEMOKRATICKÝ/Á</u></p> 	<p>Raději konzultuji svá rozhodnutí se širokým spektrem lidí, musíte znát i názor ostatních. Nerad/a se rozhoduji sám/a, v kolektivu se eliminují chyby, je dobré znát názory ostatních. Často se ptám a srovnávám poznatky, čas se najde vždycky.</p>
<p>Pochopení a podporu vyjadřuji jen lidem, kteří pro mě opravdu něco znamenají nebo jsou to moji přátelé. Často je lepší zůstat nezaujatý k problémům jiným, mohli by to brát i negativně a někdy se může přehnaná ochota otočit v „dotírání“.</p>	<p><u>STAROSTLIVÝ/Á O DRUHÉ</u></p> 	<p>Mám pochopení a jsem pozorný/á i k ostatním. Vyjadřuju podporu jak přátelům, tak i neznámým lidem a snažím se jim pomoci s jejich problémy. Nemám rád/a, když je na tom někdo špatně a trápí to i mě samotného/samotnou.</p>
<p>Zdržuji se vyjadřovat své názory před ostatními, není dobré přednést vždy svá stanoviska a prezentovat své názory. Může se to obrátit proti vám, a to pokud použijete špatná slova nebo vás okolí špatně pochopí. Často slyším hodně pomluv na ostatní.</p>	<p><u>OTEVŘENÝ/Á</u></p> 	<p>Otevřeně vyjadřuju své názory a to i nesouhlas. Je dobré si vše říci z očí do očí. Také jsem připraven/a kritizovat ostatní a to i v přímé konfrontaci, pokud budu mít jiný názor. Dokážu však přiznat chybu a umím se omluvit. Nemám rád/a pomluvy.</p>
<p>Při vyjednávání se cítím nepříjemně, nerad/a někoho o něčem přesvědčuji,</p>	<p><u>PŘESVĚDČIVÝ/Á</u></p>	<p>Mám rád/a vyjednávání, rád/a si poslechnu názory druhých a porovnám</p>

<p>myslím, že to často nemá ani smysl. Každý má svoji hlavu a každý je zodpovědný za svá jednání a svůj život.</p>		<p>je se svými. Přednesu svůj názor i postoj a snažím se přesvědčit posluchače o svých přístupech. Lidé často jednají v afektu a rozrušení, některé věci je jim nutno rozmluvit.</p>
<p>Nemám rád/a velkou odpovědnost, nerad/a lidem říkám, co mají dělat. Nikdy mě nebavilo vést kolektiv lidí, je to ubíjející. Raději pracuji v týmu a tvořím součást skupiny.</p>	<p style="text-align: center;">ŘÍDÍ</p> 	<p>Rád/a za něco zodpovídám, rád/a vedu tým, učím se tak větší odpovědnosti. Lidé mě většinou poslechnou a nemám s nim problémy.</p>
<p>Přijímám rozhodnutí většiny, jsem připraven/a jednat na základě kompromisu.</p>	<p style="text-align: center;">MYSLÍ NEZÁVISLE</p> 	<p>Dávám přednost vlastním rozhodnutím, řídím se pouze vlastním rozumem, jedním nezávisle.</p>
<p>Jsem spíše tichý/á a rezervovaný/á, není dobré být středem pozornosti.</p>	<p style="text-align: center;">SPOLEČENSKÝ/Á</p> 	<p>Ve společnosti jsem temperamentní, společenský/á a hovorný/á, jsem prostě bavič.</p>
<p>Cením si času stráveného o samotě, dneska je všude hluku, a člověk je opravdu rád sám se svými myšlenkami.</p>	<p style="text-align: center;">DRUŽNÝ/Á</p> 	<p>Mám rád/a společnost ostatních, bez lidí se cítím bezmocně, vyhledávám společnost.</p>
<p>Cítím se lépe v méně formálních situacích, často je mi i nepříjemné setkání s neznámými lidmi, trvá mi dlouho, než se rozmluvím a pustím si někoho k tělu.</p>	<p style="text-align: center;">SPOLEČENSKY SEBEVĚDOMÝ/Á</p> 	<p>Nepociťuji rozpaky z poznávání a setkávání se s lidmi, proč také. Mám rád/a společnost a vůbec mi nevádí i formální akce. Jsem prostě komunikativní člověk.</p>

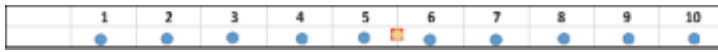
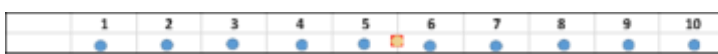
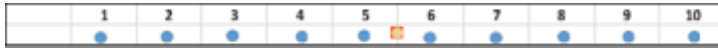
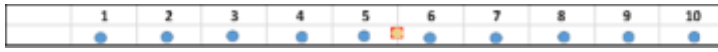
Řešení problémů


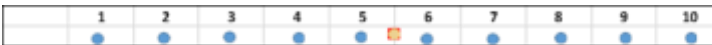

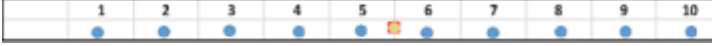

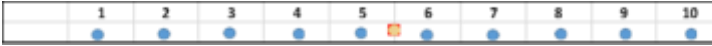
<p>Zajímá mě tento moment, strategické a dlouhodobé plánování se jeví pro život zbytečné. Žiju okamžikem a soustředím se jen na jeden problém. Řešit více věcí najednou je zmatečné. Nerad/a řeším budoucnost, vše se tak rychle mění,</p>	<p style="text-align: center;">PLÁNUJE DOPŘEDU</p> 	<p>Rád/a výhledově zvažuju a plánuju, řeším věci dopředu. Jsem svým způsobem stratég. Vždy mám hotové i své pracovní záležitosti v předstihu, nikdy nevíte, co se může přihodit. Akce si vždy s předstihem plánuji.</p>
--	--	---

<p>co bylo včera nové, je dnes zastaralé. Nevadí mi nahodilé akce.</p>		
<p>Musím říct, že podrobnosti mě nezajímají, dívám se na věci a problémy jako na celek. Nejsem prostě takový detailista a systematickosti také není moje silná stránka. Jsem ale velmi rychlý/á, a díky celkovému náhledu toho hodně stíhám.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ZAMĚŘENÍ NA DETAIL</u></p> 	<p>Zabývám se podrobnostmi a ve všem hledám sebemenší detail, jsem metodický/á a někdy mi může práce trvat i déle. To je zapříčiněno mým puntičkářským přístupem k práci, ale výsledky jsou zaručeny.</p>
<p>Raději se zabývám názory a pocity, nemám tolik rád/a fakta a čísla. Snažím se vyhýbat statistickým údajům a dám na svou intuici. Ještě mě nezradila.</p>	<p style="text-align: center;"><u>RACIONÁLNÍ UVAŽOVÁNÍ</u></p> 	<p>Rád/a pracuji s čísly, fakty, údaji, umím si je srovnat v hlavě a dojít k závěru. Málokdy se mylím. Ke všemu musím mít podklady, data, údaje, informace.</p>
<p>Nemám rád/a omezení, nezaměřuji se na hodnocení omylů a hledání chyb na ostatních, ani na sobě. Každý má právo se zmylit.</p>	<p style="text-align: center;"><u>HODNOTÍCÍ</u></p> 	<p>Umím kriticky ohodnotit informace i práci ostatních nebo tu svou. Na chyby není místo ani čas. Snažím se jich vyvarovat a pomáhám je ostatním i odstraňovat.</p>
<p>Nezabývám se chováním druhých, nemám sklon nikoho analyzovat, asi nejsem zvědavý/á.</p>	<p style="text-align: center;"><u>PSYCHOLOGICKY ZAMĚŘENÝ/Á</u></p> 	<p>Snažím se pochopit motivy a chování ostatních, rád/a je analyzuji a řeším. Jsem vnímavý/á ke všem lidem.</p>
<p>Mám rád/a změny pracovních postupů, hlavně jejich zjednodušení, zrychlení, rád/a se učím novým věcem a mám rád/a nové přístroje, aplikace, prostě novinky.</p>	<p style="text-align: center;"><u>TRADIČNÍ</u></p> 	<p>Zastávám názor, proč měnit něco, co funguje už léta? Proč se pořád něco přeučovat, proč neustále něco měnit? Dávám přednost zavedeným metodám a konvenčnímu přístupu.</p>
<p>Raději se zabývám praktickými problémy, teorie mi nikdy nic neříkala a neříká. V praxi je všechno jinak. Teorii rychle zapomenete, pokud ji nepoužíváte dnes a denně v praxi.</p>	<p style="text-align: center;"><u>TEORETICKÝ/Á</u></p> 	<p>Teorie a abstrakce, to je něco pro mě. Ono v praxi to až taková zábava není. Rád/a ve vzdělávám a učím nové věci, bohužel ne vždy je plně využívám, neb není vždycky prostor.</p>
<p>Pokud má někdo nějaký nápad, obdivuji ho. Nejsem moc kreativní a novátorský, spíše věci dotahuju do konce a k dokonalosti. Jsem taková výstupní kontrola.</p>	<p style="text-align: center;"><u>INOVATIVNÍ</u></p> 	<p>Mám neustále nové nápady a snažím se je i realizovat. Baví mě to, nemám rád/a nudu a takto se seberealizuje a motivuju. Pomáhá mi to i k lepším pracovním výsledkům.</p>
<p>Mám raději rutinní práci, nemám rád/a různorodost, tam bych mohl/mohla chybovat. Bojím se, že si nebudu vědět rady. Vše musí mít svá pravidla. Nahodilost pro mě znamená zmatek.</p>	<p style="text-align: center;"><u>HLEDAJÍCÍ RŮZNORODOST</u></p> 	<p>Zkouším neustále nové věci, rutina mě dovádí k šílenství, taková práce mě nudí. Potřebuji být neustále intelektuálně zapojen/a.</p>

<p>Chovám se za každých okolností pořád stejně, pokud to někomu vadí, je to jeho problém. Jsem jaký/á jsem a neumím se přetvařovat.</p>	<p><u>PŘIZPŮSOBIVÝ/Á</u></p> 	<p>Své chování přizpůsobuji situaci, nikdy nevíte, s kým mluvíte, je důležité si zachovat image. K různým lidem přistupuji různě, dle potřeb, případu, příležitosti. Nejde o přetvářku, jde o adaptaci.</p>
---	--	---


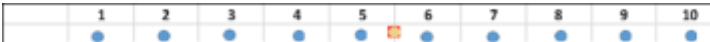
Zvládání zátěže

<p>Čas trávím většinou v práci/ve škole, snad ani nepotřebuju odpočívat, necítím vyčerpání. Někdy je toho sice příliš, ale peníze/ vzdělání potřebuju já i moje rodina. Odpočívám hlavně o dovolené/prázdninách.</p>	<p><u>UVOLNĚNOST</u></p> 	<p>Po práci mám čas na rozhovory s přáteli, rodinou, umím se uvolnit, na práci přestanu myslet koncem pracovní doby. Je nutné nabrat síly do dalšího dne, někdy může být delší než obvykle a člověk musí být odpočatý.</p>
<p>Svoje emoce nerad/a skrývám, vyjadřuju je bez problémů. Člověku se ihned uleví. Zadržováním emocí si akorát zakládáte na zdravotní problémy.</p>	<p><u>OVLÁDÁNÍ EMOCÍ</u></p> 	<p>Před ostatními emoce skrývám, ne vždy je dobré dát najevo, co opravdu cítím. Jsou situace, kdy si musíte zachovat dekorum, jinak by mohlo dojít k větším konfliktům. S problémy se svěřuji blízkým.</p>
<p>Na vytvoření úsudku při rozhodování potřebuji dostatečný čas. Nerad/a bych někomu ublížil/a.</p>	<p><u>ROZHODNOST</u></p> 	<p>Dělám rychlá rozhodnutí, někdy jsem až zbrklý/á, či méně opatrný/á. Ale přijdou situace, kdy to jinak nejde.</p>
<p>Jsem za každých okolností klidný/á, nic mě nevyvede z míry, soustředím se na svou práci, nemívám obavy. Jsem spíše optimista.</p>	<p><u>ZNEPOKOJENÍ</u></p> 	<p>Před důležitými událostmi, či úkolem jsem vždy nervózní, obávám se, že věci dopadnou špatně. Jsem spíše pesimista.</p>
<p>Jsem velmi ostražitý člověk, možná mě tak naučil život či povolání. Lidem nedůvěřuju, nenechám se jen tak přelstít nebo zmást. Ano, jsem</p>	<p><u>DŮVĚRA</u></p>	<p>Myslím, že lidé jsou v jádru čestní a dá se jim důvěřovat. Někteří bohužel zažili nepěkné věci</p>

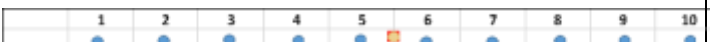
<p>podezíravý/á.</p>		<p>a to se odráží na jejich chování. Ale mohu říci, že lidem důvěřuji, ještě mě nezklamali.</p>
<p>Nemám rád/a soutěžení, přijde mi, že všem jde pouze o to, aby zvítězili, nikoliv hráli.</p>	<p style="text-align: center;"><u>SOUTĚŽIVOST</u></p> 	<p>Nemám rád/a prohry, jsem velmi soutěživý/á, hra ve mně vzbuzuje radost. Rád/a hraji sám/a za sebe, tak mám zpětnou vazbu o svých kvalitách a mohu se zlepšovat.</p>
<p>Kariérní růst mě neláká, nejsem ambiciózní a dávám si dosažitelné cíle. Jsem rád/a, že mám práci.</p>	<p style="text-align: center;"><u>VÝKONNOST</u></p> 	<p>Rád/a pracuji na náročných a zajímavých věcech, případech, úlohách. Jsem rád/a, když vyřeším i zapletitý problém a lidé vidí, že mi to jde.</p>
<p>Jsem velmi citlivý člověk, nevhodné komentáře a kritika mě urážejí. Asi bych měl/a pracovat na své vůli, ale mám i svoje emoce.</p>	<p style="text-align: center;"><u>NEZLOMNOST</u></p> 	<p>Umím ignorovat urážky na mou osobu, člověk musí umět něco zkusnout a nebýt z cukru.</p>
<p><u>OPTIMISMUS</u></p>		
<p>Vždycky všechno vidím spíše černě, moc si nedůvěřuji a často se považuji za smolaře. O to větší radost mám, když se daná situace vyvine v můj prospěch.</p>		<p>Jsem optimista, žije se mi tak lépe, v budoucnosti vidím vždycky něco pozitivního. Život je krátký na to, abychom si jej kazili dalšími černými myšlenkami.</p>
<p>Rád/a pracuji svým pracovním tempem, pokud se na mě tlačí a jsou na mě kladeny vysoké nároky, začnu dělat chyby a zmatkovat. Pokud jsem v klidu, moje práce je bezchybná.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ČINORODOST</u></p> 	<p>Aktivita mi prospívá, musím být neustále vytížen/á, jinak se cítím nevyužit/a, a nudím se. Umím pracovat rychle a kvalitně.</p>

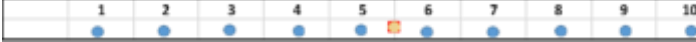

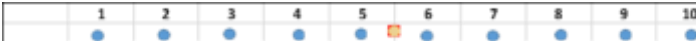
Disciplína

<p>Mám odpor k byrokracii, a pokud to bude k dobru věci,</p>	<p><u>DODRŽOVÁNÍ PRAVIDEL</u></p>	<p>Řídím se pravidly, zákony a směrnicemi, dávám</p>
--	--	--

<p>jsem ochoten/ochotna pravidla a zákony porušit. Ne vždy je vše černé nebo bílé.</p>		<p>přednost jasným pokynům. Nerad/a dělám problémy či přestupuji zákon.</p>
<p>Dělá mi problémy dokončit něco v termínu, vždy ho beru jako pohyblivý. Je těžké dodržet časový rozpis. Inu odpovědnost je těžká věc, a pokud nedostanete všechny materiály včas, o to těžší to je. Nechci neustále tlačit na kolegy, aby pracovali pružněji.</p>	<p style="text-align: center;"><u>SVĚDOMITOST</u></p> 	<p>Snažím se vždy práci dokončit včas, nevadí mi strávený čas nad prací navíc, jsem prostě odpovědný/á a nerad/a odkládám nedodělané věci. Někdy musím i opravit či dodělat práci ostatních. Svědomí mi nedovolí odejít od rozdělané práce.</p>

Komunikační dovednosti

<p>Raději poslouchám, než mluvím. Možná je to tím, že člověk ne vždy nalezne ta správná slova, aby se prezentoval. Také nerad komunikuji s cizími lidmi, spíše se překonávám. Na veřejnosti mi dělá problém promluvit a před velkým davem jsem opravdu hodně nervózní. Řečník ze mě asi nikdy nebude. Bohužel jsem slabý/á i v cizích jazycích a dobře neovládám ani jeden.</p>	<p style="text-align: center;"><u>VERBÁLNÍ KOMUNIKACE</u></p> 	<p>Rád/ a mluvím o všem se všemi. Nedělá mi problém předstoupit i před dav lidí a třeba klidně budu i improvizovat. Myslím, že mám bohatou slovní zásobu a nedělá mi problém mluvit na jakékoliv téma, mám všeobecný přehled. Navíc se dokáži vyjadřovat i v jednom / či dvou světových jazycích a to i bez pomoci tlumočníka.</p>
<p>Nerad/a lomcuji rukama, nechci, aby na mně někdo něco poznal, mimiky se spíše zdržuji. Umím nasadit pokerový obličej, emoce nevyjadřuji ani gesty, ani mimikou. Mám problém i s podáním ruky, tónem hlasu, od lidí se držím spíše ve větší vzdálenosti, oční kontakt navazuji sporadicky. Asi jsem nesmělý/á.</p>	<p style="text-align: center;"><u>NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE</u></p>	<p>Výrazně používám neverbální komunikaci, chci, aby lidé věděli, co ode mě mohou čekat. Umím se vyjadřovat nejen slovy, ale i posunky, gesty, postojem těla. Nedokážu si komunikaci představit s prkenným postojem a bez emocí. S lidmi mluvím přímo, dívám se jim do očí, neuhýbám pohledem, nebojím se vstoupit do jejich</p>

		osobního prostoru, pokud je to potřeba.
<p>Při psaní se bojím pravopisných chyb či jiných stylistických omylů. Je pro mě obtížné se písemně vyjadřovat. Verbálně mě napadá tolik myšlenek, ale sesumírovat to na papír či do počítače je pro mě opravdu nejsložitější úkon. Raději se vyjadřuji slovně. V cizím jazyce můj písemný projev bohužel také pokulhává.</p>	<p style="text-align: center;"><u>PÍSEMNÝ PROJEV</u></p> 	<p>Písemný projev mi nedělá problém, pravopis ovládám, myslím, že je to i o tréninku. Často čtu a to zlepšuje i písemný projev. Věty si dokážu v hlavě bez problémů seřadit a „hodit“ myšlenky na papír, to už je to nejmenší. Jsem schopen/schopna se dobře písemně vyjadřovat i v cizím jazyce, a to bez překladatele.</p>
<p>Jsem člověk, který jde spíše s většinou, není dobré příliš vyčnívat. Pokud se o něčem diskutuje, raději se nezapojuji, anebo souhlasně na názory ostatních kývám. Neumím totiž moc dobře argumentovat, a pokud bych s něčím nesouhlasil, musel bych ostatní o svém názoru přesvědčit.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ZAPOJENÍ DO SLUPINOVÉ DISKUZE</u></p> 	<p>Vždy mám na všechno odpověď, pokud s něčím nesouhlasím, argumentuji. Jen ať jdou do mě, já se umím ubránit. Už jsem přesvědčil spousty lidí o svém názoru, plánu či rozhodnutí. Rád diskutuji ve skupině, dodává mi to větší sebevědomí. Jsem rád ve víru dění, informace jsou pro mě důležité.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 15: Výsledky uchazečů a žadatelů o práci u Policie ČR/ dotazníkové šetření

Shromáždění hodnocení policistů										
		U8	U9	U10	U11	U12	U13	U14	U15	
Metodické vybíry	Sociální inteligence	střemný	3	9	3	5	2	4	7	
	demokraticky	5	4	2	7	3	3	5	3	
	snorotlivy	3	6	8	8	8	5	5	7	
	ostředny	8	7	7	9	9	9	7	6	
	prereditvy	8	8	9	9	8	10	9	8	
	Kopieace (spolupráce)	stén 5:7 = 2,6	stén 5:9 = 2,8	stén 7 = 3,5	stén 6:8 = 3,4	stén 6:6 = 3,3	stén 5:8 = 2,9	stén 5:3 = 2,65	stén 6:2 = 3,1	
	Fidit	5	6	4	3	7	7	9	8	
	myšit' nezavíre	7	4	3	6	5	4	4	5,5	
	spolčenský	6	3	2	8	5	8	8	5,5	
	držny	8	3	6	7	5	3	3	6	
spolčenský sebezvědomy	10	5	6	8	6	6	8	7		
stén 7:2 = 3,6	stén 4:2 = 2,1	stén 4:2 = 2,1	stén 6:4 = 3,2	stén 5:6 = 2,8	stén 6:4 = 3,2	stén 6:4 = 3,2	stén 6:4 = 3,2	stén 6:3 = 3,15		
Řešení problémů	Rozhodnutí a samostatnost	2	7	3	4	6	7	8	6	
	plánuje dopředu	3	8	5	3	7	8	7	7	
	zaměřeny na detail	stén 2:5 = 1,25	stén 7:5 = 3,75	stén 3:5 = 3,75	stén 6:5 = 3,75	stén 7:5 = 3,75	stén 7:5 = 3,75	stén 6:5 = 3,75	stén 6:5 = 3,75	
	Logické uvažování	3	8	2	4	4	5	8	4	
	uzavře řešení	4	5	2	7	3	8	7	7	
	hodnotí	9	7	4	7	9	9	9	8	
	psychologický zaměřeny	stén 5:3 = 2,67	stén 6:7 = 3,33	2:67 = 3,33	stén 5 = 3,0	stén 3:3 = 2,67	stén 7:3 = 3,6	stén 6:3 = 3,67	stén 6:3 = 3,67	
	Uvědomit, pružnost, adaptabilita	2	4	2	3	4	4	1	3	
	tradiční	2	6	3	8	8	2	8	5	
	teoretický	6	4	7	8	3	7	8	6	
inovativní	6	7	9	9	7	7	7	7		
hledající inovací	1	9	9	6	10	10	10	8		
přizpůsobivý	stén 3:1 = 1,7	stén 6:3 = 3,0	stén 6 = 3,0	stén 6:8 = 3,4	stén 6:8 = 3,4	stén 5:4 = 2,7	stén 7 = 3,5	stén 5:6 = 2,8		
Zvláštní zájmy	Kritika sebekontrola	10	5	3	8	9	4	7	4	
	unobřny	3	6	9	9	6	3	8	8	
	ovládá emoce	8	4	2	7	5	7	4	3	
	rozhodny	stén 7:1 = 3,5	stén 5:2 = 2,5	stén 4:67 = 2,33	stén 3 = 4,0	stén 6:6 = 3,33	4:67 = 2,33	stén 6:3 = 3,67	stén 5:2 = 2,5	
	Odlišit a sebedůvěra	7:11	6	3	3	2:11	1	7:11	4	
	důvěrný	3	4	2	4	2:11	3	4	3	
	snorotlivy	7	4	8	8	10	10	11:11	6	
	vykonny	9	7	8	7	10	10	10	8	
	Vůle motivace, nasazení	stén 6:5 = 3,25	stén 5:25 = 2,05	stén 6 = 2,0	stén 5:5 = 2,75	stén 6 = 3,0	stén 6 = 3,0	stén 5:25 = 2,05	stén 5:25 = 2,05	
	nečinný	9	5	9	8	10	10	9	7	
optimistický	7	5	8	7	10	10	6	7		
životný	4	7	6	7	9	8	6	7		
stén 6:7 = 4,33	stén 5:67 = 2,83	stén 7:67 = 3,83	7:33 = 3,67	stén 9:66 = 4,83	stén 9:33 = 4,67	stén 7 = 3,5	stén 7 = 3,5			
Disciplína	Dodržování pravidel	5	6	4	5	10	4	9	7	
	Svědomitost a odpovědnost	stén 6 = 3,0	stén 6:5 = 3,25	stén 6:5 = 3,25	stén 4:5 = 2,5	stén 10 = 5	stén 6:5 = 3,25	stén 8 = 4,0	stén 7 = 3,5	
	držit se zábrnit	7	7	7	4	7	10	7	7	
	srdčinný	8	8	8	8	8	8	8	8	
	Komunikační dovednosti	Průmysl komunikace	8	8	8	8	5	9	4	5,5
		verbální projev	9	6	8	8	7	10	7	7
		neverbální projev	3	10	2	2:11	10	8	5	7
		písemný projev	stén 6:9 = 3,33	stén 8 = 4,0	6:9 = 2,33	stén 6:3 = 3,67	stén 7:3 = 3,67	stén 8 = 4,5	stén 5:33 = 2,67	stén 6:33 = 3,67
		Další komunikační schopnosti	9	6	9	7	5	9	7	8
		zpojení se do skupinové práce	3:1	4	3:11	8	8	8	7	7
stén 6 = 3,0		stén 5 = 2,5	stén 6 = 3,0	stén 7:5 = 3,75	stén 6:5 = 3,25	stén 8:5 = 4,25	stén 7 = 3,5	stén 7:5 = 3,75		
Úspěšnost v dotazníkovém šetření		Úspěšnost v psychologických testech	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
			NE	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE

Zdroj: vlastní zpracování