

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Osobnostní a sociální rozvoj policejního manažera

Diplomová práce

Autor: Bc. Jaroslav Staněk

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

Úpice

Srpen 2022

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Úpici dne 2.8.2022

vlastnoruční podpis

Bc. Jaroslav Staněk

Poděkování:

Děkuji vedoucí diplomové práce Mgr. Gabriele Slaninové, Ph.D. za metodické vedení práce, respondentům za poskytnuté rozhovory a v neposlední řadě děkuji mé drahé manželce za neustávající podporu a motivaci.

Anotace

Neopomenutelným prvkem v úspěšném profesním životě každého jedince je schopnost učit se novému a rozvíjet to stávající. Velmi důležité je to zejména u manažerů, kteří mají řídit a vést jiné, což platí i pro manažery bezpečnostních sborů České republiky a tedy i manažery u Policie České republiky. Tato práce si tedy klade za cíl představit nejen teoretická východiska fungování managementu u Policie ČR, ale rovněž přiblížit čtenáři téma osobnostního a sociálního rozvoje policejního manažera za pomoci klíčových kompetencí na základě vlastních zkušeností respondentů z řad policejních manažerů a objasnit čtenáři náročnost takového povolání v kontextu sociálního a osobnostního rozvoje, k čemuž je využita metoda interpretativní fenomenologické analýzy (IPA). Za inspirace uvedenou metodou jsou identifikována společná témata policejních manažerů, která jsou významnými esencemi jejich zkušeností s osobnostním a sociálním rozvojem v průběhu jejich profesní dráhy: odpovědnost, učení, pracovní čas, uznání či stres.

Klíčová slova: Policie ČR, manažer, osobnostní a sociální rozvoj, klíčové kompetence, metoda IPA

Annotation

Title: Personal and social development of a police manager

An indispensable element in the successful professional life of every individual is the ability to learn new things and develop the existing ones. This is especially important for managers who have to manage and lead others, which also applies to managers of the security forces of the Czech Republic and therefore also managers of the Police of the Czech Republic. This work therefore aims to present not only the theoretical starting points for the functioning of management at the Police of the Czech Republic, but also to introduce the reader to the topic of personal and social development of a police manager with the help of key competences based on the respondents' own experiences from the ranks of police managers, and to clarify to the reader the demands of such a profession in the context of social and personality development, for which the method of interpretive phenomenological analysis (IPA) is used. Behind the inspiration of the mentioned method, common themes of police managers are identified, which are important essences of their experiences with personal and social development during their professional career: responsibility, learning, working time, recognition or stress.

Key words: Police of the Czech Republic, manager, personal and social development, key competencies, IPA method

Obsah

1 Úvod	1
2 Cíl a metodika práce	3
3 Teoretická část	4
3.1 Management v rámci Policie České republiky	4
3.1.1 Legislativa v personální oblasti Policie ČR	5
3.1.2 Struktura Policejního prezidia České republiky	6
3.1.3 Struktura krajského ředitelství policie	7
3.1.4 Struktura územního odboru	8
3.1.5 Manažeři u Policie České republiky	9
3.1.6 Kvalifikační předpoklady manažera u Policie ČR	11
3.2 Osobnostní a sociální rozvoj jako součást výkonu profese policejního manažera	12
3.2.1 Osobnostní a sociální rozvoj	13
3.2.2 Klíčové kompetence	14
3.2.3 Klíčové kompetence pro výkon profese policejního manažera	15
3.2.4 Rozvoj klíčových kompetencí	21
3.2.5 Metody rozvoje kompetencí	23
3.2.6 Vzdělávání u Policie České republiky	24
4 Praktická část – empirický výzkum	25
4.1 Cíl výzkumu	25
4.2 Volba výzkumného vzorku	26
4.3 Design výzkumného šetření	27
4.4 Průběh výzkumného šetření a jeho etický rámce	28
4.4.1 Metoda sběru dat	28
4.4.2 Metoda zpracování	28

4.4.3 Etický rámec.....	29
4.5 Analýza výsledků metodou IPA.....	30
4.5.1 Adam	31
4.5.2 Bohumil.....	36
4.5.3 Cyril.....	42
4.6 Diskuze výsledků	48
5 Závěry a doporučení	51
6 Seznam použité literatury.....	53
7 Přílohy	56

Seznam obrázků

Obr. č. 1 – Hierarchie vrcholného managementu Policie ČR.....	6
Obr. č. 2 – Hierarchie Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraje.....	7
Obr. č. 3 – Hierarchie územního odboru Trutnov.	9
Obr. č. 4 – Článek 1 pokynu policejního prezidenta č. 79/2009, Zdroj: Policie ČR. .	16
Obr. č. 5 – Ukázka analýzy dat pomocí tří interpretačních rovin	31

Seznam tabulek

Tabulka č. 1– Řídící úrovně u Policie ČR dle § 118 z.č. 361/2003 Sb.	9
Tabulka č. 2 – Služební místa dle řídicích úrovní na krajském ředitelství policie ...	10
Tabulka č. 3 – Metodiky a metody rozvoje kompetencí.....	23
Tabulka č. 4 – Přehled základních údajů o respondentech	26
Tabulka č. 5 – Přehled témat charakteristických pro Adamovu zkušenost	34
Tabulka č. 6 – Adamovy uznávané hodnoty v kódech	36
Tabulka č. 7 – Přehled témat charakteristických pro Bohumilovu zkušenost.....	40
Tabulka č. 8 – Bohumilovy uznávané hodnoty v kódech.....	41
Tabulka č. 9 – Přehled témat charakteristických pro Bohumilovu zkušenost.....	45
Tabulka č. 10 – Cyrilovy uznávané hodnoty v kódech.....	47

1 Úvod

Pojem osobnostní a sociální rozvoj je nejčastěji spojen s pedagogickou činností, kde je kladen důraz na samotný rozvoj pedagoga, ale rovněž na osobnostní a sociální rozvoj žáků, studentů či svěřenců. Neméně důležitý je však tento pojem i v oblasti managementu, tedy v rámci organizování, plánování, vedení a kontroly lidí, kde rozvoj manažera v osobnostní i sociální oblasti má vliv nejen na podřízené, ale i na chod celé organizace, v které manažer působí, a jejíž cíle by svým působením měl naplňovat.

Poněkud netypickým příkladem takové organizace je Policie České republiky, která je co do počtu zaměstnanců a příslušníku tohoto bezpečnostního ozbrojeného sboru největším zaměstnavatelem ve státním sektoru. To samo osobě napovídá, že struktura takové organizace je poměrně složitá a systém řízení a organizace zajišťují manažeři hned na několika úrovních a těchto manažerů, kteří se starají o naplňování cílů organizace, je poměrně velké množství.

Tito policejní manažeři mají nelehký úkol a to organizovat, plánovat, vést a kontrolovat příslušníky policie jako své podřízené a současně dbát na to, že policisté se musejí striktně řídit zákony a vnitřními předpisy, jelikož jim je zákonem umožněno používat donucovací prostředky a střelné zbraně za účelem ochrany vnitřní bezpečnosti země, ale současně jim je stejnými předpisy uložena povinnost pomáhat občanům v tíživých a krizových situacích, když poskytují například první pomoc při autonehodách či jiných zdravotních indispozicích nebo intervence obětem trestných činů či příbuzným po zemřelých. Policejní manažer je tak pro své podřízené velmi často nejen vedoucím, ale současně i učitelem, který pomáhá svému svěřenci orientovat se ve zvoleném oboru, který je skutečně spíše než povoláním posláním, a nadále se v něm rozvíjet a zdokonalovat.

Čtenář tak v dalších kapitolách této práce nalezne popis managementu v rámci Policie České republiky s důrazem na střední a vyšší management a současně vysvětlení teoretických východisek osobnostního a sociálního rozvoje, který by měl být součástí výkonu profese policejního manažera.

V praktické části této práce je představen empirický výzkum, který byl realizován mezi policejními manažery, kteří působí na Územním odboru Trutnov

Policie ČR jako manažeři na středních a vyšších řídicích úrovních a vzhledem k mnoha dalším specifikům policejních činností přinese tento výzkum a práce jako celek velmi zajímavý vhled do problematiky osobnostního a sociálního rozvoje policejních manažerů.

2 Cíl a metodika práce

Tato práce si klade za cíl popsat a analyzovat teoretický background osobnostního a sociálního rozvoje v kontextu populace policejních manažerů ve středních a vyšších řídicích úrovních.

V teoretické části tak tato práce nahlédne do oblasti managementu u Policie ČR, jeho legislativních náležitostí a struktury od vrcholného až po střední management. Čtenář tedy bude seznámen s předpoklady, které musí splňovat adept na policejního manažera. Dále získá základní teoretický vhled do problematiky osobnostního a sociálního rozvoje jako nedílné součásti výkonu profese policejního manažera. Identifikuje teoretický základ klíčových kompetencí jako souhrnu vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobnostní a sociální rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Rozkryje teorii klíčových kompetencí potřebných nejen pro výkon profese policejního manažera. Čtenáři budou rovněž představeny metodiky i metody rozvoje kompetencí a na to navazující vzdělávání v rezortu Ministerstva vnitra a Policie ČR.

Praktická část této práce je postavena na empirickém výzkumu, jehož hlavním cílem bude identifikovat zkušenosti policejních manažerů s rozvojem vybraných osobnostních a sociálních kompetencí v průběhu profesní praxe.

Záměrem bude zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, která zní: „Jakou mají respondenti zkušenost s procesem osobnostního a sociálního rozvoje v rámci své profese.“ Čtenář v této části obdrží informace o volbě výzkumného vzorku či o designu prováděného výzkumného šetření. Rovněž mu bude představen průběh výzkumného šetření, jeho etický rámec a metoda interpretativní fenomenologické analýzy (IPA), jakožto metoda analýzy nashromážděných dat.

Analýza nasbíraných dat pak bude základním stavebním kamenem pro diskuzi autora práce nad získanými poznatky vycházejících z celého šetření, jejímž výsledkem bude formulace závěrů a doporučení pro praxi.

3 Teoretická část

3.1 Management v rámci Policie České republiky

Policie České republiky byla zřízena zákonem číslo 283/1991 Sb., o Policii České republiky, který nabyl účinnosti 15. července 1991, jako jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor, jehož účelem služba veřejnosti a 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 mu zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu. S účinností od 1. ledna 2009 byl zákon 283/1991 Sb. nahrazen zákonem č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, který je ve znění pozdějších novel platný i v současné době.

Výše uvedený zákon tak stanoví, že policie je podřízena ministerstvu a policejní prezident odpovídá za činnost policie ministrovi. Základní struktura policie je uvedena § 6, přičemž policii dle tohoto ustanovení tvoří:

- Policejní prezidium České republiky v čele s policejním prezidentem
- Útvary policie s celostátní působností
- Krajská ředitelství policie
- Útvary zřízené v rámci krajského ředitelství

Činnost policie řídí policejní prezidium. V policii je zřízeno celkem 14 krajských ředitelství, jejichž územní obvody jsou shodné s územním obvodem vyššího územního celku tedy územním obvodem krajů. V rámci samotných krajských ředitelství jsou dále zřízeny další odbory, oddělení a skupiny. Základní strukturu ředitelství stanovuje interní předpis, který vydává Policejní prezident České republiky svým pokynem. Mezi útvary policie s celostátní působností lze zařadit Národní centrálu proti organizovanému zločinu služby kriminální policie a vyšetřování, Kriminalistický ústav či Leteckou službu.

3.1.1 Legislativa v personální oblasti Policie ČR

Stejně jak byla zákonem Policie ČR zřízena, jsou i její personální náležitosti zákonem upraveny. Policista nebo jinak řečeno příslušník bezpečnostního sboru není běžný zaměstnanec a pro jeho přijetí a působení v bezpečnostním sboru platí mnohá omezení, které jsou však kompenzovány různými benefity. Pro policisty tedy neplatí zaměstnancům obecně známý zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších změn a novel, nýbrž zákon č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů a novel.

Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů upravuje například minimální věk příslušníka, omezuje práva příslušníků, když nemohou být členy politických stran nebo hnutí, nebo upravuje finanční náležitosti vztahující se k ukončení služebního poměru, tedy výsluhové nároky jako jsou odchodné, výsluhový příspěvek nebo úmrtné.

Dalším právním předpisem, který konkretizuje Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, je nařízení vlády č. 104/2005 Sb., kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech, tedy i u Policie ČR. Jelikož dosud uvedené právní předpisy jsou obecně se vztahující pro všechny bezpečnostní sbory, jimiž je i Hasičský záchranný sbor, Celní správa či Vězeňská služba, konkretizují tyto předpisy dále interní akty řízení jednotlivých bezpečnostních sborů, kterými jsou u Policie ČR zejména rozkazy a pokyny policejního prezidenta. Mezi zásadní předpisy pro personální oblast jsou:

- Závazný pokyn policejního prezidenta č. 100 ze dne 27. července 2012, kterým se provádí některá ustanovení zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

- Pokyn policejního prezidenta č. 212 ze dne 7. září 2020, kterým se stanoví zásady systemizace služebních a pracovních míst v Policii České republiky.

- Rozkaz policejního prezidenta č. 61 ze dne 25. března 2022, kterým se stanoví vzorová systemizace služebních a pracovních míst krajského ředitelství Policie České republiky a městského ředitelství Policie České republiky.

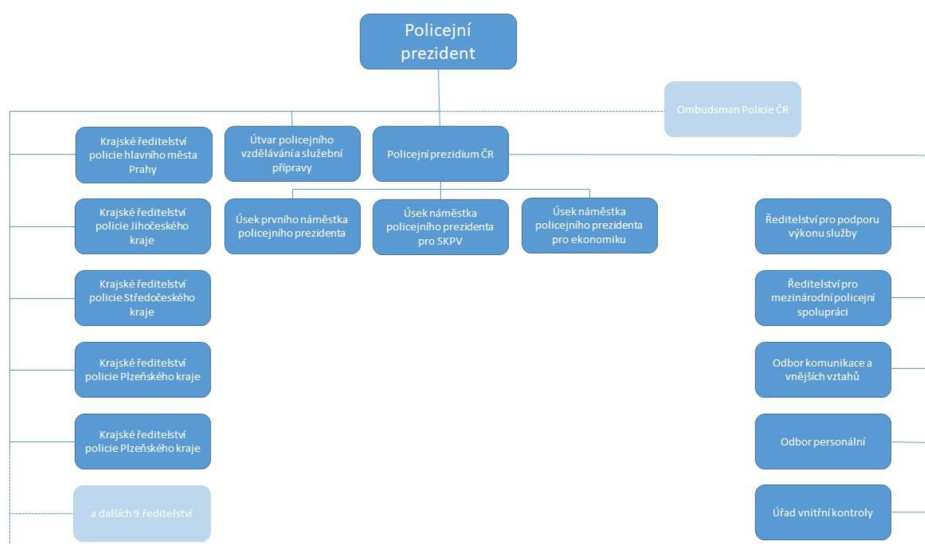
3.1.2 Struktura Policejního prezidia České republiky

Policejní prezidium samotné je rozděleno do několika úseků, jež řídí náměstci policejního prezidenta. Policejní prezident má k 31.3.2022 celkem 3 náměstky:

- 1. náměstek policejního prezidenta,
- náměstek policejního prezidenta pro Službu kriminální policie a vyšetřování,
- náměstek policejního prezidenta pro ekonomiku.

Policejnímu prezidentovi je podřízeno přímo 14 krajských ředitelství a útvar policejního vzdělávání a služební přípravy. V čele těchto ředitelství jsou ředitelé, kteří se zodpovídají přímo policejnímu prezidentovi.

Součástí policejního prezidia jsou však další ředitelství, odbory a úřady, jež se zodpovídají přímo policejnímu prezidentovi a to například Úřad vnitřní kontroly, Odbor komunikace a vnějších vztahů či Ředitelství pro mezinárodní policejní spolupráci nebo odbory, centrály, útvary, ústavy a služby, jež spadají pod úseky jednotlivých náměstků policejního prezidenta. Jako příklad lze uvést Národní centrálu proti organizovanému zločinu SKPV, jejíž ředitel se přímo zodpovídá náměstkovi policejního prezidenta pro SKPV nebo Leteckou službu, jejíž ředitel je přímo podřízen prvnímu náměstkovi policejního prezidenta.



Obr. č. 1 – Hierarchie vrcholného managementu Policie ČR.

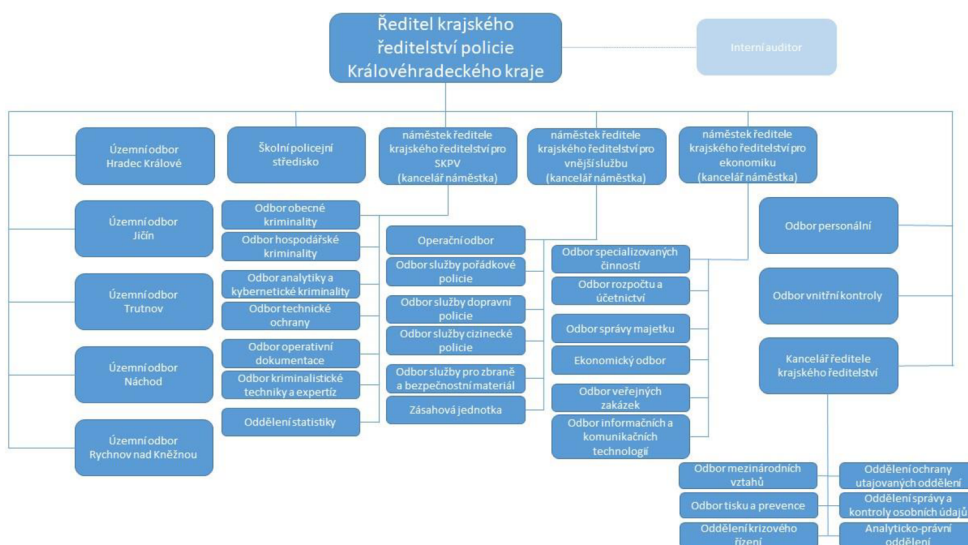
3.1.3 Struktura krajského ředitelství policie

Krajská ředitelství policie svou strukturou a hierarchií managementu kopírují strukturu Policejního prezidia. V čele krajského ředitelství stojí krajský ředitel, který má k dispozici 3 náměstky:

- náměstek ředitele krajského ředitelství pro vnější službu,
- náměstek ředitele krajského ředitelství pro SKPV,
- náměstek ředitele krajského ředitelství pro ekonomiku.

Krajskému řediteli jsou přímo podřízeny územní odbory, jejichž počet je dán na základě počtu nižších územních celků, které dříve tvořili, dnes již zrušené, okresy. Dále jsou krajskému řediteli přímo podřízeny školní policejní středisko, odbor vnitřní kontroly a odbor personální. V čele územních odborů jsou ředitelé a v čele školního policejního střediska, odboru vnitřní kontroly a odboru personálního jsou vedoucí.

Další odbory jsou podřízeny přímo jednotlivým náměstkům krajského ředitele, přičemž lze jako příklad uvést odbor pořádkové policie či operační odbor, které jsou podřízeny náměstkovi ředitele pro vnější službu, odbor obecné kriminality, který je podřízen náměstkovi ředitele pro službu kriminální policie a vyšetřování nebo odbor rozpočtu a účetnictví, který je podřízen náměstkovi ředitele pro ekonomiku.



Obr. č. 2 – Hierarchie Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraje.

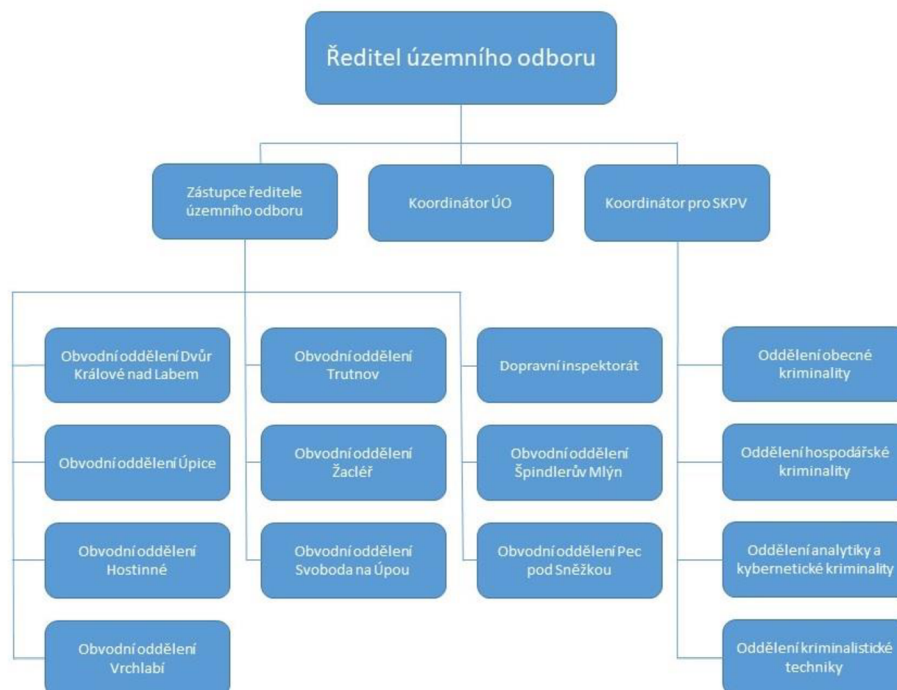
3.1.4 Struktura územního odboru

Územní odbory jsou teritoriálně nejmenší celky podřízené krajskému ředitelství policie. Jejich teritoria působnosti jsou shodná s územními celky okresů a sídlí v dříve zrušených okresních městech. V čele územního odboru stojí ředitel územního odboru, který však nemá personální pravomoci, kdy tyto přísluší krajskému řediteli. Management územního odboru se mimo ředitele skládá z jeho zástupce a dvou koordinátorů, kdy těmto jsou podřízeni vedoucí jednotlivých oddělení zřízených na územním odboru. Tyto oddělení jsou v základu rozdělena na 2 složky a to uniformovanou policii a neuniformovanou policii.

Uniformovanou policií jsou myšleny složky Policie ČR, které ve službě primárně oblékají služební stejnokroj, tedy uniformu a jedná se zejména o pořádkovou policii a dopravní policii. Tyto složky policie se od sebe odlišují nejen barevnou kombinací služebního stejnokroje, kdy pořádková policie využívá zejména kombinaci modro-černou a dopravní policie kombinaci bílo-černou, ale zejména věcnou příslušností. Jak již vyplývá z uvedeného označení, dopravní policie se primárně věnuje dohledu nad bezpečností a plynulostí silničního provozu, vyšetřování dopravních nehod a trestné činnosti spáchané v souvislosti s řízením dopravních prostředků. Úkolem pořádkové policie je dohled nad veřejným pořádkem, vyšetřování majetkových, mravnostních, hospodářských a jiných deliktů v rovině přestupkové, ale i trestně právní.

Pojmem neuniformovaná policie jsou označovány složky Policie ČR, u nichž není obvyklé nošení služebního stejnokroje. Jedná se o příslušníky kriminální policie, jejímž úkolem je vyšetřovat složitější a závažnější trestnou činnost, k čemuž se využívá rozdělení dle horní sazby trestu u příslušných trestných deliktů. Kriminální policie se tedy zabývá zejména trestnou činností, u které horní sazba trestu odnětí svobody překročí 3 roky. Základní dělení kriminální policie je na oddělení obecné kriminality a oddělení hospodářské kriminality.

Počet či velikost jednotlivých oddělení se zpravidla liší dle velikosti územního odboru a rozlohy samotných obvodů. Základní strukturu územního odboru znázorňuje diagram na obrázku č. 3, kde je jako příklad znázorněn územní odbor Trutnov.



Obr. č. 3 – Hierarchie územního odboru Trutnov.

3.1.5 Manažeři u Policie České republiky

Z hlediska zákona 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, pod něž příslušníci Policie ČR spadají, je zřejmé, že za policejního manažera lze považovat každého příslušníka, kterému byl v souladu s ustanovením § 118 uvedeného zákona přiznán příplatek za vedení. V tomto paragrafu je i uvedeno rozdělení vedoucích funkcí do několika úrovní. Podrobněji v tabulce č. 1, níže.

Tabulka č. 1- Řídící úrovně u Policie ČR dle § 118 z.č. 361/2003 Sb.

řídící úroveň	příplatek za vedení
ředitel bezpečnostního sboru	10 000 až 14 000 Kč
vedoucí příslušník 1. řídící úrovně	4 000 až 10 000 Kč
vedoucí příslušník 2. řídící úrovně	2 500 až 7 000 Kč
vedoucí příslušník 3. řídící úrovně	1 500 až 4 000 Kč
vedoucí příslušník 4. řídící úrovně	1 000 až 2 000 Kč

Zdroj: Zákon č. 361/2003 Sb., vlastní zpracování

Konkrétní služební místa i konkrétní výši příplatku pro takové místo stanoví předpis ředitele bezpečnostního sboru, čímž je u Policie ČR pokyn policejního prezidenta. Ke dni 31.3.2022 je k uvedené oblasti platný Závazný pokyn policejního prezidenta č. 100/2012. Konkrétně Příloha č. 6 tohoto závazného pokynu, která uvádí výše příplatků za vedení pro služební místa vedoucích policistů v jednotlivých řídicích úrovních, přičemž řídicí úrovně rozděluje jak pro policejní prezidium, tak pro útvary s celostátní působností a krajská ředitelství. V následující tabulce jsou uvedeny služební místa pro jednotlivé řídicí úrovně na krajských ředitelstvích.

Tabulka č. 2 - Služební místa dle řídicích úrovní na krajském ředitelství policie

vedoucí příslušník 1. řídicí úrovně	ředitel krajského ředitelství	9 000 Kč
	náměstci ředitele krajského ředitelství	8 500 Kč
vedoucí příslušník 2. řídicí úrovně	ředitel územního odboru	7 000 Kč
	zástupce ředitele územního odboru	6 500 Kč
	vrchní komisař (koordinátor) územního odboru	4 000 Kč
	vedoucí odboru přímo řízený ředitelem krajského ředitelství nebo jeho náměstkou (vedoucí operačního odboru)	6 000 Kč
vedoucí příslušník 3. řídicí úrovně	vedoucí oddělení krajského ředitelství (nebo územního odboru)	4 000 Kč
	zástupce vedoucího oddělení krajského ředitelství (nebo územního odboru)	3 500 Kč
vedoucí příslušník 4. řídicí úrovně	vedoucí skupiny krajského ředitelství, ostatní vedoucí policisté, vedoucí pracovního týmu nebo pracovní skupiny	2000 Kč

Zdroj: Závazný pokyn policejního prezidenta č. 100/2012, vlastní zpracování

3.1.6 Kvalifikační předpoklady manažera u Policie ČR

Policejním manažerem může být pouze policista splňující kvalifikační předpoklady. Základní předpoklady, a to například dosažené vzdělání nebo délku služby, stanovuje zákon č. 361/2003 Sb. ve spojení s pokynem policejního prezidenta č. 61/2022, kterým se stanoví vzorová systemizace služebních a pracovních míst krajského ředitelství Policie České republiky a městského ředitelství Policie České republiky. Jiné, konkretizují předpoklady, upřesňují samotní nadřízení, jimž jsou jednotlivá manažerská místa podřízena. Zákon rovněž stanovuje výjimky, kterou je kupříkladu nahrazení minimální doby služby vysokoškolským vzděláním či vzděláním v konkrétním požadovaném oboru.

Manažeři 4. řídicí úrovně, jimž jsou, jak je výše uvedeno, zejména vedoucí skupin nebo vedoucí pracovních týmu, jsou zařazeni do 4., 5. nebo 6. platové třídy. Pro tyto třídy je zákonem vyžadováno vzdělání středoškolské s maturitní zkouškou a doba služby nejméně 2 roky respektive 3 roky pro 5. tarifní třídu a nejméně 5 let pro 6. tarifní třídu. Jiné kvalifikační předpoklady pro tyto vedoucí funkce požadovány nejsou.

Pro 3. řídicí úroveň, tedy vedoucí oddělení nebo jejich zástupce, jsou již vyčleněny 7. a 8. tarifní třídy. Zde už se minimální kvalifikační požadavky rozlišují. Pro 7. tarifní třídu je třeba dosahovat minimálně vyššího odborného vzdělání a 6 let praxe a pro 8. tarifní třídu je požadováno vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu a doba praxe v délce 7 let.

Následuje 2. řídicí úroveň, která zahrnuje policejní manažery v 8. a 9. platových třídách, kdy pro 9. platovou třídu je již třeba vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu a praxe v délce 9 let.

Vyšší dosažené vzdělání zákon již nevyžaduje, a proto pro vrcholové manažery 1. řídicí úrovně v 10. tarifní třídě je již kvalifikační předpoklad oproti 2. řídicí úrovni konkretizován jen dobou praxe v délce 10 let nebo v případě náměstků policejního prezidenta zařazených v 11. tarifní třídě praxe celých 12 let.

3.2 Osobnostní a sociální rozvoj jako součást výkonu profese policejního manažera

Pojem osobnostní a sociální rozvoj je obecně nejčastěji diskutován v souvislosti s profesí pedagoga, avšak existuje řada dalších povolání, jejichž hlavní náplní je pomáhat lidem. Lékaři, zdravotní sestry, sociální pracovníci, pečovatelky, psychologové nebo právě policisté. Všechny tyto profese mají stejně jako mnohá jiná povolání svou odbornost, tedy soubor vědomostí a dovedností, které je třeba si pro výkon daného povolání osvojit. Na rozdíl od jiných povolání, však hraje v těchto profesích velmi podstatnou roli ještě další prvek a to lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem. Stejně jako pacient potřebuje věřit svému lékaři, žák si chce vážit svého učitele, tak občan potřebuje věřit policistovi.

Analogicky lze výše uvedené přenést i o stupeň výše do profesní hierarchie a ve výkonu zmíněných povolání neopomenout zmínit, že stejně tak potřebuje lékař důvěřovat svému primáři nebo policista svému veliteli. Tato myšlenka je tak obsažena v rozšířeném názoru, že hlavním nástrojem pracovníka je jeho osobnost (Kopřiva, 1997, s. 14).

Osobnostní a sociální rozvoj se tedy nevyhýbá žádnému věku, profesi, skupinám či jednotlivcům. Probíhá od dětství v sociální interakci s blízkými, ale také s širším okolím. Tím se utváří sebepojetí, jehož výsledkem je sebereflexe, tedy to, jak jedinec vnímá sám sebe a jeho nedílnou součástí je kromě sebeobrazu především sebehodnocení, které zahrnuje sebevědomí, sebedůvěru i sebeúctu (Vízdal, 2004, s. 14).

S ohledem na specifickou profese policisty je tak velmi důležitá potřeba utvářet a rozvíjet vlastní odbornost a neméně důležitá je potřeba utvářet osobnost policisty. Osobnostní a sociální rozvoj by tak měl být součástí profese stejnou měrou jako vlastní zvyšování profesní odbornosti a to u policejních manažerů na všech řídicích úrovních.

3.2.1 Osobnostní a sociální rozvoj

Pojem osobnost pochází z latinského slova persona. Výraz persona původně znamenal masku, jenž si herci nasazovali v průběhu divadelních her, čímž získali určitou podobu a vzezření. S pozdějším rozšířením pojmu persona, však došlo i k rozšíření jeho definice, která tak zahrnovala nejen fyzickou podobu člověka, nýbrž i jeho charakter.

Osobnost člověka nemá neměnný charakter. Osobnost se utváří po celý život, jelikož je neustále vystavována vnějším vlivům, které na ní působí, mění ji a utvářejí. Jde tedy o neustávající proces, jenž je nositelem změn. Je produktem, ale zároveň i spolutvůrcem společensko-kulturně-historického vývoje lidstva, jehož základ tkví v genetické vybavenosti organismu každého jednotlivce (Kohoutek, 2000).

Je-li hovořeno o osobnostním rozvoji, je třeba si uvědomit, že rozvoj má progresivní charakter. Dochází tak ke zdokonalování a či zlepšování současného stavu. Jde tedy o příznivý vývoj, který člověka obohacuje, o rozvoj jednodušších forem na složitější, dokonalejší (Čáp, 1996). Osobnostní rozvoj má tedy řadu dílčích cílů. V obecné rovině mohou být tyto cíle definovány jako orientování se na vnitřní integritu, zralost, moudrost, sílu já a na rozvoj hodnot jako je pravda, spravedlnost a úcta k životu (Kolář, Lazarová, 2008, s. 32).

Není možné nalézt dva stejné lidi, jelikož každý je originální a jedinečný. Právě ta jedinečnost a odlišnost od jiných je tím, co z člověka tvoří osobnost. Jestliže je hovořeno o osobnostním rozvoji, hovoří se zároveň i o specifickém a ryze individuálním přístupu ke každému jedinci. V osobnostním rozvoji se pracuje s každou osobou jako jedinečnou bytostí, která na vlivy, kterým je vystavena, reaguje svým vlastním osobitým způsobem. Neexistují metody, jenž by byly striktně použitelné pro všechny a bez rozdílu. Každý reaguje odlišně a vnímá průběh osobnostního rozvoje jiným způsobem. Vytvořit tedy jednu platnou definici je možné pouze z rámci individualit, ne však skupin. Jedinečnost člověka zde stojí na prvním místě, jelikož „každý má nárok na své vlastní pojetí osobnostního rozvoje“ (Prod'homme, 2002, s. 5).

Mearns (1999, s. 171) o náročnosti definice osobnostního rozvoje, hovoří v této myšlence: „*Osobní rozvoj se však těm, kdo ho neprožijí, nejobtížněji objasňuje.*“ Proces osobnostního rozvoje totiž vnímá jednatel neopakovatelným a jedinečným způsobem. Jedná se o vlastní prožitek, který každý prožívá individuálně a je tak prakticky nemožné realizovaný proces změny popsat.

Účelem veškerého snažení osobnostního a sociálního rozvoje ve vztahu k profesi je minimalizovat negativní charakteristiky osobnosti a naopak formovat a rozvíjet ty žádoucí, jimiž mohou být lidský potenciál, talent či jiné individuální schopnosti.

3.2.2 Klíčové kompetence

Pojem kompetence je využíván v několika významech. Kompetence jako přidělená pravomoc. Kompetence jako cílový stav připravenosti pracovníka k výkonu určité činnosti. Kompetence jako komplexně pojatá dovednost nebo soubor dovedností, kde se projevuje nejen sama dovednost, ale i znalosti, schopnosti a motivace ve smyslu vnitřního zaujetí, hodnot a postojů (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 176-177).

Souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobnostní a sociální rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Takto tedy jsou definovány klíčové kompetence. Tato definice vychází z obecně přijímaných hodnot ve společnosti a z obecně sdíleného dojmu, že takovéto kompetence jednotlivce přispívají k posílení jeho sociálního postavení ve společnosti a tak i k úspěšnému a spokojenému životu.

Základním kamenem pro nabývání klíčových kompetencí je vzdělávání, jehož se člověku dostává nejdříve v rodině, následně ve školách a později v zaměstnání a prostřednictvím dalších systémů vzdělávání.

Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí přesahující hranice jednotlivých odborností. Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně. Potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání. Ta se vyvíjí spolupůsobením sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod. To, jak je přitom která kompetenční oblast výrazná, je ryze individuální (Belz, Siegrist, 2001, s. 166):

- Sociální kompetence – schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost.
- Kompetence ve vztahu k vlastní osobě – kompetentní nakládání s vlastní hodnotou, umění být si manažerem, sebereflexe, vědomé rozvíjení vlastních hodnot a schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet.
- Kompetence v oblasti metod – analyticky a systematicky uplatňovat odborné znalosti, nacházet vlastní postupy a řešení, strukturovat a klasifikovat nové informace, poznávat souvislosti a asociovat znalosti do jednoho kontextu a zvažovat šance a rizika.

Cílem každého úspěšného manažera by mělo být systematické rozvíjení a spolupůsobení všech tří výše uvedených klíčových kompetencí, což je důležitou součástí osobnostního rozvoje, jelikož dle (Belz, Siegrist, 2001, s. 168): *„Získávání klíčových kompetencí je celoživotní, individuální proces, který slouží k rozvoji osobnosti.“*

3.2.3 Klíčové kompetence pro výkon profese policejního manažera

Stanovit klíčové kompetence pro policejního manažera může být zdánlivě snadné, avšak různorodost prováděných činností a specifičnost samotné profese sestavení klíčových kompetencí komplikuje. Je nutné si předně uvědomit, že policejní manažer je stále policistou, který je povinen v případě potřeby zasáhnout dle zákonného rámce. Očekává se tedy, že i policejní manažer bude schopen například na místě násilného útoku postavit se proti pachateli a tohoto se pokusí s nasazením vlastního života eliminovat, avšak současně musí být s ohledem na svou funkci schopen řídit a koordinovat zásah svých podřízených.

Vodítkem pro stanovení klíčových kompetencí policejního manažera však může být služební hodnocení, které se v rámci policie provádí u každého policisty nejméně jedenkrát za tři roky a to v souladu se závazným pokynem policejního prezidenta č. 79 z roku 2009.

ČÁST PRVNÍ
ÚVODNÍ USTANOVENÍ

Čl. 1
Účel hodnocení

- Účelem hodnocení je získání objektivních a nezpochybnitelných podkladů pro
- a) posouzení kvality plnění úkolů Policie České republiky (dále jen „policie“) a motivace policistů k jejich plnění,
 - b) posouzení, zda je chování policistů v souladu s „Etickým kodexem Policie České republiky“¹⁾,
 - c) řízení a kontrolu výkonu služby policistů (dále jen „výkon služby“),
 - d) rozhodování ve věcech kázeňských a ve věcech služebního poměru,
 - e) posouzení odbornosti policisty, jeho profesních znalostí a schopností,
 - f) stanovení případného plánu úkolů dalšího odborného rozvoje policisty (čl. 8 odst. 1 písm. e).

Obr. č. 4 – Článek 1 pokynu policejního prezidenta č. 79/2009, Zdroj: Policie ČR.

Ve služebním hodnocení je nadřízeným hodnoceného policisty hodnoceno celkem 18 oblastí a to vždy známkou 1 až 5, přičemž známka 3 stanoví standard očekávaný pro služební místo hodnoceného, známky 1 a 2 nadstandard a známky 4 a 5, že hodnocený nesplňuje očekávání pro služební místo, přičemž udělení hodnocení známkami 1, 2 a 4, 5 je třeba vždy slovně odůvodnit.

Jednotlivé hodnocené oblasti jsou:

- Sebevzdělávání
- Organizační schopnosti
- Odbornost
- Řízení
- Reprezentace policie
- Odolnost vůči zátěži
- Služební příprava
- Odpovědnost za majetek státu svěřený policii
- Odpovědnost za vykonanou službu
- Ochota a iniciativa
- Schopnost týmové služby
- Komunikace
- Schopnost rozhodování
- Sebeovládání
- Schopnost získat autoritu
- Respekt vůči nadřízeným
- Splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením
- Administrativní dovednosti

Mezi sociální kompetence tak můžeme zařadit organizační schopnosti, řízení, schopnost týmové služby, komunikaci, schopnost získat autoritu nebo respekt vůči nadřízeným. Za osobní kompetence pak sebevzdělávání, reprezentace policie, odolnost vůči zátěži, ochotu a iniciativu, schopnost rozhodování či sebeovládání. Ke kompetencím v oblasti metod by bylo možné zařadit odbornost, služební přípravu, odpovědnost za majetek státu, odpovědnost za vykonanou službu, splnění úkolů uložených posledním hodnocením a administrativní dovednosti.

V podnikovém vzdělávání se nejvíce pozornosti věnuje právě kompetenci v oblasti metod (Belz, Siegrist, 2001, s. 167). U Policie ČR se kompetence se zásadním vlivem stanovují s ohledem na služební místo, které hodnocený policista zastává. U nejpočetnější skupiny policejních manažerů, tedy vedoucích oddělení a jejich zástupců, jenž jsou ve III. řídicí úrovni, stanovil bezpečnostní sbor následující klíčové kompetence:

- Odbornost
- Řízení
- Odolnost vůči zátěži
- Komunikaci
- Odpovědnost za vykonanou službu
- Organizační schopnosti
- Schopnost získat autoritu

Převládají tak zejména sociální kompetence nad kompetencemi v oblasti metod a osobními kompetencemi, přičemž pro každé sledované a hodnocené oblasti/kompetence jsou rovněž stanoveny standardy, které se od těchto policejních manažerů očekávají.

3.2.3.1 Standardy sociálních kompetencí

Organizační schopnosti – policista při výkonu služby organizuje a vykonává svoji činnost tak, aby došlo k včasnému splnění úkolu. Je schopen řádně vyhodnotit situaci a v přímé souvislosti s tím dokáže činnosti a úkoly naplánovat a rozdělit s ohledem na jejich důležitost a posloupnost. Vzniklé situace řeší za použití odpovídajících prostředků. Naléhavé a neodkladné úkoly plní řádně a neprodleně.

Při plnění služebních úkolů prokazuje vysokou schopnost správně se rozhodnout. I v krizových situacích jedná uvážlivě a racionálně a i v těchto případech je schopen včas a kvalitně zajistit plnění úkolů. Dokáže řádně a kvalitně koordinovat činnost oddělení.

Řízení – je schopen kvalitně řídit podřízené k včasnému, kvalitnímu a řádnému plnění činností a to s využitím jejich dovedností, schopností i tvořivosti, přičemž klade důraz na dostatečný prostor pro samostatnost. Svým přístupem a přirozenou autoritou si umí podřízené přesvědčit a zaujmout. Objektivně ohodnocuje příslušníky, kteří jsou mu přímo podřízeni. Orientuje se na rozličné odměňování. Má přehled o potřebách podřízených. Jeho jednání směřuje k potlačování korupce a zavádí k tomu příslušná opatření.

Schopnost týmové služby – policista se při plnění služebních úkolů a úkonů podílí na aktivním řešení a plnění týmových úkolů. Pro tým je přínosem. Je přizpůsobivý nejen výkonnosti a tempu ostatních členů týmu, ale je vnímavý k názorům jiných. Je empatický a nebrání se spolupráci.

Komunikace – policista má při písemném i verbálním projevu profesionální přístup. Je vstřícný a své myšlenky dokáže vhodně a správně formulovat. Při verbální komunikaci argumentuje pohotově a správně. Pravidla zdvořilosti bez výhrad dodržuje a je ohleduplný k ostatním účastníkům interakce. Jeho vyjadřování je stručné a srozumitelné. K občanům, ale i kolegům je trpělivý, dokáže naslouchat a přijímat kompromisy. Názorům ostatních rozumí a respektuje je.

Schopnost získat autoritu – policista uložené úkoly řeší a přijímá ochotně. Vlastními nápady se snaží přispívat ke zlepšení služby. Při jednání a spolupráci s ostatními subjekty se snaží maximálně pomáhat. Jeho chování je vstřícné a slušné nejen ke kolegům, ale i k dalším stranám, s kterými vede jednání.

Respekt vůči nadřízeným – vůči nadřízeným projevuje přirozený respekt. Při jednání s nadřízenými však dokáže přednést a prosazovat i své názory a to odpovídající formou. Jeho jednání vůči nadřízeným je otevřené. Je-li oprávněně kritizován, dokáže přiznat chybu. Dokáže přijmout názor nadřízeného, i když se s ním neztotožňuje. Pokyny nadřízených plní odpovědně, správně a je loajální.

3.2.3.2 Standardy osobních kompetencí

Sebevzdělávání – policista prohlubuje a rozvíjí své odborné znalosti zejména studiem potřebných nových právních předpisů a interních aktů řízení nutných k výkonu služby. Cílí zejména na obohacování již získaných dovedností a znalostí v oblasti trestního a přestupkového práva. Získanými vědomostmi a jejich použitím v praxi zvyšuje svou kvalifikaci tak, aby byla v souladu se zastávanou pozicí. Informace, které samostudiem získá, předává rovněž svým podřízeným. O další sebevzdělávání projevuje permanentní zájem. Umožňuje-li to výkon služby, účastní se kurzů a školení vhodných k zastávané pozici.

Reprezentace policie – policista se chová ve službě i v době mimo službu tak, aby svým vystupováním vzorně reprezentoval dobré jméno policejního sboru. Do služby se dostavuje vhodně, tedy slušně a vkusně, oblečený. Při jednání nebo vystupování dokonale dodržuje pravidla společensky vhodného chování a etiku projevu. Jednání, které by ohrozilo dobré jméno a pověst policejního sboru, se vyhýbá. Svým chováním dodržuje ustanovení Etického kodexu policie.

Odolnost vůči zátěži – nedává emoce a negativní nálady. Při zátěži se projevuje racionálním rozhodováním. Při komunikaci a spolupráci s občany, ostatními policisty, policejními orgány a orgány obcí působí velmi vyrovnaně. V nestandardních situacích je klidný a nereaguje podrážděně. Na kvalitu a úroveň služby nemají prožívané zátěžové situace zásadní vliv.

Ochota a iniciativa – policista uložené úkoly přijímá a řeší iniciativně. Současně se zaslouhuje o to, aby přispěl ke zkvalitnění služby a upozornil na případné nedostatky. Při jednání a spolupráci s dalšími subjekty v maximální možné míře pomáhá a chová se vstřícně. V rámci svých možností se snaží poradit, pomoci, odborně a metodicky usměrnit. Když je to vhodné doporučí ideální postup.

Schopnost rozhodování – při plnění služebních úkolů prokazuje vysokou schopnost uvážlivého a racionálního rozhodování. Dokáže se rozhodnout dostatečně rychle s ohledem na charakter řešeného problému. Za svá rozhodnutí dokáže přijmout odpovědnost.

Sebeovládání – vykazuje zdvořilé, slušné, a taktní chování vůči ostatním policistům, občanům, i nadřízeným. Negativní emoce zvládá velmi dobře.

3.2.3.3 Standardy kompetencí metod

Odbornost – policista disponuje znalostmi právních předpisů i interních aktů řízení a dokáže tyto znalosti vhodně aplikovat. Jelikož se očekává komplexní koordinace a řízení činnosti policie na úseku trestního i přestupkového řízení je to zejména trestní zákoník, trestní řád a právní normy vztahující se k řízení o přestupku. Odborné znalosti rozvíjí i v dalších právních normách, zejména pak zákonu o Policii České republiky a zákonu o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Nabyté vědomosti v souhrnu s vlastními zkušenostmi z praxe dále aplikuje ve službě, kdy řídí, koordinuje a organizuje činnosti svěřeného oddělení. Zodpovídá za řádný chod útvaru, ochranu utajovaných skutečností a odpovídá za plnění úkolů policejního orgánu ve svěřené působnosti v trestním i přestupkovém řízení. Zároveň odpovídá za efektivní využití sil a prostředků a to v přímém souladu s aktuální bezpečnostní situací. Je plně odpovědný správné vedení spisové služby na oddělení. Zodpovídá za provádění kontrol výkonu služby podřízených policistů, na kterých se osobně podílí. Pravidelně hodnotí činnost podřízených policistů a provádí pravidelné služební porady i namátkové testování jejich teoretických znalostí. Efektivně spolupracuje s ostatními služkami policie a dalšími bezpečnostními sbory.

Služební příprava – účastní se služební přípravy nejméně v rozsahu, který stanoví ředitel útvaru. V rámci služební přípravy je aktivní a v rámci střeleckých a fyzických prověrek splňuje požadavky pro výkon služby.

Odpovědnost za majetek státu svěřený policii – svěřený majetek užívá hospodárně a souladu s dobrými mravy. Aktivně brání možnému vzniku škod na svěřeném majetku.

Odpovědnost za vykonanou službu – uvědomuje si osobní odpovědnost za přidělené úkoly, jenž vyplývají z popisu činností. Úkoly mu svěřené plní samostatně, v požadované kvalitě i termínu.

Splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením – v případě, že byl policista hodnocen a byly mu uloženy úkoly, hodnotí se jejich řádné splnění.

Administrativní dovednosti – policista má dostatečné administrativní dovednosti. Dodržuje spisový a skartační řád. Ovládá informační systémy policie.

3.2.4 Rozvoj klíčových kompetencí

Rozvoj klíčových kompetencí je pojem, s kterým se nejčastěji setkáváme v pedagogickém prostředí. Nejčastěji jsou diskutovány metody rozvoje klíčových kompetencí žáků základních a středních škol. Obdobně lze pohlížet na rozvíjení klíčových kompetencí u zaměstnanců nejen soukromých firem, ale i zaměstnanců státu a rovněž příslušníků bezpečnostních sborů. Rozvoj klíčových kompetencí není neznámý moderním vzdělávacím systémům, přičemž důkazem tohoto je například tzv. lisabonská strategie, kterou přijala Evropská rada v roce 2000, kdy hlavním cílem bylo vytvořit z Evropské unie atraktivní místo pro investování a práci a podpořit tvorbu pracovních příležitostí a podporovat rozvoj znalostí. Toto zahrnovalo podporu výzkumu, vývoje, inovací a vzdělávání (Houska, 2006). Jedním z cílů této tzv. lisabonské strategie byl rovněž rozvoj klíčových kompetencí, které v dokumentu byly definovány jako kompetence, jež představují přenosný a univerzálně použitelný soubor vědomostí, dovedností a postojů, které každý jedinec potřebuje pro své osobní naplnění a rozvoj, pro zapojení se do společnosti a úspěšnou zaměstnatelnost (Veteška, Tureciová, 2008, s. 60).

Zásadním faktem je, že všechny kompetence a tedy nejen ty klíčové, lze rozvíjet. Samotný rozvoj kompetencí, které totiž nejsou založeny pouze na vědomostech, ale zejména na aktivitách, probíhá nejen ve vzdělávacích institucích, ale hlavně v mezilidském styku, v práci, v procesu poznání a konfrontaci s kulturou a společností (Beneš, 2001, s. 107).

Rozvoj kompetencí je tak zprostředkován primárně v procesu celoživotního učení. V roce 2007 byl v České republice publikován dokument s názvem Strategie celoživotního učení ČR, který obsahuje základní ucelený koncept celoživotního učení. Úvodem dokumentu je sdělováno, že celoživotní učení tvoří členitý a jasně neohraničený celek. Dokument samotný vymezuje pojem celoživotního vzdělávání následovně: *„Celoživotní učení představuje zásadní koncepční změnu v pojetí vzdělávání, jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení – at' už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života.“* (Strategie celoživotního

učení ČR, 2007, s. 8). Celoživotní učení zahrnuje 3 složky (Strategie celoživotního učení ČR, 2007, s. 9-10):

- **Formální vzdělávání**
 - realizováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách,
 - omezeno právními předpisy
 - zahrnuje získávání zpravidla na sebe navazujících stupňů vzdělávání
 - potvrzuje se příslušným osvědčením (vysvědčení, diplom apod.)

- **Neformální vzdělávání**
 - zaměřeno na zlepšení společenského i pracovního uplatnění
 - poskytováno v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, neziskových organizacích, ve školských zařízeních apod.
 - zejména kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, krátkodobá školení a přednášky
 - nevede k získání stupně vzdělání

- **Informální učení**
 - získávání vědomostí a rozvoj kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, rodině, ve volném čase
 - zahrnuje i sebevzdělávání, při kterém si učící nemá možnost ověřit nabyté znalosti (televizní jazykové programy)
 - neorganizované, zpravidla nesystematické a institucionálně nekoordinované

Z výše uvedeného je zřejmé, že k rozvoji kompetencí dochází skutečně celoživotně a mnohdy nevědomě, přesto je vhodné pro lepší celospolečenské uplatnění, aby se každý cíleně a aktivně podílel na svém celoživotním učení, ve kterém ale nejde o nepřetržité studium, nýbrž spíše o permanentní připravenost člověka učit se.

3.2.5 Metody rozvoje kompetencí

Pro rozvoj klíčových kompetencí a kompetencí obecně platí z didaktického hlediska stejné zákonitosti jako pro kteroukoliv jinou oblast rozvoje. Několik metodik a souvisejících metod rozvoje kompetencí uvádějí ve své knize autoři Belz a Siegrist.

Tabulka č. 3 – Metodiky a metody rozvoje kompetencí

metodika	vybrané metody vhodné i pro manažery	
Informativní	<ul style="list-style-type: none">- Kvíz- Analýza pomocí medií	<ul style="list-style-type: none">- Audiovizuální přednáška- Mind-mapping
Narativní	<ul style="list-style-type: none">- Dotazování expertů- Řetězová reakce- Případová analýza	<ul style="list-style-type: none">- Práce v malých skupinách- Interview
Operativní	<ul style="list-style-type: none">- Interaktivní hra- Micro-teaching	<ul style="list-style-type: none">- Blesk- Hra na čtyři rohy
Integrativní	<ul style="list-style-type: none">- Interval- Optimální aktivace	<ul style="list-style-type: none">- Učební kolečko- Projekty
Intuitivní	<ul style="list-style-type: none">- Impulz- Metoda ABC	<ul style="list-style-type: none">- Meditace- Imaginární cesta

Zdroj: (Belz, Siegrist, 2001, s. 89-111), vlastní zpracování

Mnoho společností zejména v soukromé sféře nabízí rozvojové programy v širokém spektru oblastí, avšak jen málo z nich se zaměřuje na kompetence. To samé platí pro Policii ČR, která se rozvojem svých manažerů a jejich kompetencí a obzvláště těch klíčových cíleně a systematicky nevěnuje.

3.2.6 Vzdělávání u Policie České republiky

Máme-li hovořit o rozvoji policejních manažerů, je třeba si představit systém vzdělávání, který by měl být u takto velkého zaměstnavatele propracovaný a komplexní. Nespornou výhodou Policie ČR je zejména to, že disponuje nejen vlastními školicími středisky, které v kontextu celoživotního učení spadají do neformálního vzdělávání, které nevede ke zvýšení stupně vzdělání, ale disponuje i rezortními vzdělávacími zařízeními jakými jsou Vyšší policejní škola a střední policejní škola MV v Praze nebo Policejní akademie ČR v Praze, která je vysokoškolským vzdělávacím zařízením, tedy z hlediska celoživotního učení může Policie ČR nabídnout i formální vzdělávání.

V rámci formálního vzdělávání jsou nabízeny studijní programy s dnes již moderním zaměřením na bezpečnostní management. Jedná se však o studijní programy, které připravují spíše obecnou měrou a nezaměřují se na rozvoj kompetencí manažerů, jenž už u policie působí a to s ohledem na skutečnost, že pro většinu náročnějších manažerských pozic je již vysokoškolské vzdělání podmínkou pro ustanovení na takovou pozici.

Zaměříme-li se na nabídky v rámci neformálního vzdělávání, zjistíme, že policejní kurzy jsou pro výkon tohoto povolání neodmyslitelnou součástí. S ohledem na to, že policista musí znát nepřehledné množství právních předpisů, je třeba jej na výkon takového povolání nejdříve připravit, avšak opět se jedná o kurzy či jinak řečeno odbornou přípravu, kterou musí absolvovat naprostá většina policistů, aby mohli vůbec začít plnohodnotně plnit úkoly, které Policie ČR zajišťuje. Naprostá většina nabízených kurzů je zaměřena na odborné znalosti z policejních činností, jako jsou kriminalistický technik či vyšetřovatel. Mezi další patří samozřejmě kurzy jazykové, ale kurzy, školení či přednášky, jenž by se zabývali rozvojem policejních manažerů v nabídce, až na jednu výjimku, scházejí. Tímto kurzem je kurz pro manažery 3. řídicí úrovně a to vedoucí a zástupce vedoucích na obvodních odděleních, přičemž je kurz zaměřen prakticky spíše na představení nebo připomenutí standardů v rámci řízení a koordinace činností při krizových událostech a nikoliv na rozvoj jednotlivých klíčových kompetencí manažera.

4 Praktická část – empirický výzkum

Tato část práce je věnována empirickému výzkumu. V rámci následujících podkapitol je představen cíl prováděného výzkumu či design výzkumného šetření. Dále je zde popsáno, jakým způsobem byl vymezen a vytvořen výzkumný soubor. Do kapitoly je zahrnut rovněž nezbytný popis průběhu výzkumného šetření a jeho etický rámec. Výsledky samotného výzkumu jsou níže rovněž analyzovány a diskutovány.

4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumné části této diplomové práce je prozkoumat subjektivní zkušenosti policejních manažerů s jejich osobnostním a sociálním rozvojem v průběhu jejich manažerské dráhy. Jedná se tedy o jedinečný výzkum, k němuž je třeba přistupovat s respektem tak, aby tato práce mohla přiblížit náhled policejních manažerů na vlastní zkušenosti s rozvojem jednotlivých kompetencí.

S ohledem na výše uvedené byla stanovena hlavní výzkumná otázka a tři vedlejší výzkumné otázky.

Hlavní výzkumná otázka: Jakou mají respondenti zkušenost s procesem osobnostního a sociálního rozvoje v rámci své profese.

Vedlejší výzkumná otázka 1: Jakou mají respondenti zkušenost z rozvojem sociálních kompetencí?

Vedlejší výzkumná otázka 2: Jakou mají respondenti zkušenost s rozvojem kompetencí ve vztahu k vlastní osobě?

Vedlejší výzkumná otázka 3: Jakou mají respondenti zkušenost s rozvojem kompetencí v oblasti metod?

4.2 Volba výzkumného vzorku

Cílovou skupinou jsou již na základě tématu práce policejní manažeři, přičemž pro získání odpovídajících vzorků byly stanoveny základní parametry spočívající minimální délce služebního poměru u Policie ČR v délce 9 let a doba praxe v manažerské pozici nejméně 3 roky. Stanovená kritéria odpovídají minimálním požadavkům na dobu služby pro manažery nejméně 3. řídicí úroveň (viz podkapitola 3.1.6), tedy střední a vyšší management, přičemž minimální doba praxe 3 roky na manažerské pozici zajišťuje možnost dostatečně reflektovat zkušenost respondentů s procesem osobnostního a sociálního rozvoje v průběhu času.

S ohledem na homogenitu bylo rovněž přistoupeno k tomu, že výzkumný vzorek pochází ze služebního působiště Územního odboru Trutnov Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraje a participanti výzkumného šetření mají zkušenost z pozice vedoucího obvodního oddělení.

V rámci výběru množství respondentů bylo přihlédnuto i k volbě výzkumného designu, jenž je samotným předmětem následující podkapitoly. Vzhledem k záměru využití metody interpretativní fenomenologické analýzy (IPA), u které je v rámci diplomových prací doporučován výběr tří až šesti respondentů, byla zvolena možnost při spodní hranici (Řiháček, Čermák, Hytych, 2013).

Jako metoda výběru respondentů byla zvolena strategie oslovování respondentů. Telefonicky byli osloveni nejprve policisté zastávající post ve vyšším managementu a posléze policisté ve středním managementu. Tato strategie se prokázala být úspěšná, přičemž žádný z respondentů nebyl motivován žádnou formou odměny za účast ve výzkumu.

V tabulce níže jsou shrnuty základní údaje o respondentech. S ohledem na zachování anonymity respondentů byly využity pseudonymy.

Tabulka č. 4 – Přehled základních údajů o respondentech

Respondent	Věk	U PČR od	Praxe manažera	Řídící úroveň
Adam	57	04/1986	12 let	2.
Bohumil	40	11/2003	4 roky	3.
Cyril	42	06/1999	12 let	3.

Zdroj: Autor, vlastní zpracování

4.3 Design výzkumného šetření

Jak již naznačuje výše uvedený záměr využití metody IPA, byl s ohledem na charakter výzkumného problému a stanovené výzkumné cíle zvolen kvalitativní design výzkumného šetření a to pro níže uvedené základní charakteristiky kvalitativního výzkumu:

- Předním nástrojem výzkumu je sám výzkumník
- Kvalitativní výzkum zahrnuje autentické přepisy, což přibližuje osobní zážitky respondentů
- Hlavním cílem je objasnění toho, jak se respondenti z cílové skupiny, tedy z daného prostředí či situace, dobírají pochopení toho, proč jednají daným způsobem
- Kvalitativní výzkumník vytváří zevrubný popis toho, co v rámci výzkumu zaznamenal jako pozorovatel a nevynechává žádné skutečnosti vedoucí k vyjasnění situace (Hendl, 2008)

„...kvalitativní přístup se tedy nezřídka vyzkoumá fenomény, které jsou jedinečné a neopakovatelné a které mohou lidé vnímat velmi odlišně a v různých kvalitách a rovinách.“ Miovský (2006, s. 17).

Kvalitativní výzkum má samozřejmě své klady i zápory. Mezi klady a přednosti kvalitativního výzkumu patří:

- Získá podrobný popis zkoumané osoby, skupiny, události, fenoménu
- Ke zkoumání dochází v přirozeném prostředí
- Je vhodný ke studování procesů

Mezi nevýhody kvalitativního výzkumu lze zařadit:

- Získaná data nemusí být zobecnitelná na populaci
- Kvantitativní predikce se realizují velmi obtížně
- Sběr a vyhodnocení dat je časově náročný
- Výsledky mohou být ovlivněny preferencemi výzkumníka

4.4 Průběh výzkumného šetření a jeho etický rámec

4.4.1 Metoda sběru dat

Vybraným respondentům byl předložen k podpisu informovaný souhlas (příloha č. 1), který s nimi byl rovněž ústně prodiskutován krátce před samotným sběrem dat a to pro případ, že by bylo nutno vyjasnit případné nesrovnalosti či případně zodpovědět otázky respondentů ke znění souhlasu.

Vzhledem ke skutečnosti, že téma osobnostního a sociálního rozvoje policejního manažera je do značné míry nekonkrétní, byl pro sběr dat využit formát polostrukturvaného rozhovoru. Na základě předem vytvořeného základního souboru otázek (příloha č. 2) byl autorem výzkumu veden rozhovor tak, že bylo možné reagovat na výpovědi respondentů.

Při přípravě výše zmíněného souboru otázek bylo využito informací z teoretické části této práce, z které bylo využito zejména téma kompetencí, jenž osobnostní a sociální rozvoj charakterizují v celkem třech základních oblastech. V oblasti kompetencí sociálních, osobních a kompetencí metod. Svědomím, že analýza dat bude inspirována metodou interpretativní fenomenologické analýzy (IPA), byly otázky připravovány tak, aby odpovědi každého respondenta zachycovaly jejich subjektivní zkušenost s rozvojem klíčových kompetencí policejního manažera v průběhu času. Jednotlivé otázky byly tedy formulovány tak, aby byly dostatečně konkrétní a srozumitelné a délka každého rozhovoru byla maximálně 90 minut. Ke sběru dat došlo v červnu a červenci roku 2022.

4.4.2 Metoda zpracování

Rozhovory s respondenty byly nahrávány na dvě na sobě nezávislá zařízení, aby bylo možné eliminovat ztrátu dat při poruše, popř. při dalším nakládání s nahrávkou. Zachycení dat jako audionahrávku výzkumníkovi umožňuje autentické zachycení rozhovoru včetně změn intonace či změny jazykových prostředků používaných respondentem. K přepisu dat z rozhovoru bylo využito doslovné transkripce, jenž se ukázala jako velmi časově náročná, avšak nejvhodnější pro další práci s daty (Hendl, 2008).

Jak bylo uvedeno výše, jako inspirace posloužila analýze dat metoda interpretativní fenomenologické analýzy, dále již jako IPA (Smith, Flowers & Larkin, 2009). IPA je protikladem k tradičním kvantitativním perspektivám v psychologii a vede k porozumění zažité zkušenosti člověka, která nás zajímá, protože nám pomáhá „*detailně prozkoumat, jak člověk utváří význam své zkušenosti, což nám umožňuje porozumět jednotlivé události nebo procesu – fenoménu*“ (Řiháček, Čermák, Hytych, 2013, s. 9).

Metoda IPA ukotvuje svou teoretickou pozici ve třech perspektivách:

- Fenomenologie, jenž zachycuje jedinečné žité zkušenosti člověka, do nichž by nemělo zasahovat předchozí porozumění situaci a ni jeho interpretace. S ohledem na skutečnost, že výzkum je založen na interpretacích respondenta i výzkumníka, nelze se zcela oprostit od předchozího porozumění zkoumané problematiky.
- Hermeneutika – výzkumný proces, jenž využívá metodu IPA. Při tomto procesu se respondent pokouší porozumět své zkušenosti a následně se snaží respondentovu porozumění porozumět i výzkumník.
- Idiografický přístup – znamená, že výzkum vychází ze zkoumání jedinečné zkušenosti a jejího porozumění u konkrétních respondentů. Primárně je zkoumán každý respondent zvlášť. Společné téma napříč respondenty je hledáno teprve následně.

4.4.3 Etický rámec

Jak je uvedeno výše, respondentům byl před zahájením rozhovoru předložen k prostudování a podpisu informovaný souhlas. Tento souhlas konkretizoval podmínky a pravidla průběhu rozhovoru tak, aby byly jednotlivé rozhovory v souladu s etikou výzkumu. Samotný rozhovor probíhal na místě, který si zvolil každý z respondentů sám, aby měli pocit jistoty a bezpečí a rozhovor neovlivňovalo jim nepřírozené či jinak nechtěné prostředí. Potřeby a požadavky respondentů byly plně akceptovány a byl brán ohled na jejich psychickou pohodu.

Pro ochranu osobních údajů respondentů jim byl pro další práci s daty náhodně přidělen pseudonym a současně byly veškeré informace, které by vedly ke konkrétnímu ztotožnění respondentů, záměrně vynechány či upraveny.

4.5 Analýza výsledků metodou IPA

Analýza dat metodou IPA se skládá z několika fází, přičemž tou první, rovněž označovanou za nultou fází je zpracování osobní sebereflexe vůči zkoumanému tématu. Autor této práce je rovněž policejním manažerem, a proto mu bylo a je zkoumané téma velmi blízké. Motivací pro provedení výzkumu byla příležitost hlouběji porozumět konkrétním zkušenostem policejních manažerů s jejich osobnostním a sociálním rozvojem v průběhu jejich manažerské praxe.

Přepisy rozhovorů byly podrobeny důsledné analýze opakovaným čtením. Samotná analýza tedy začala po získání prvního rozhovoru s cílem získat zaujetí pro respondentův pohled na zkoumaný jev. „*Chceme vědět, jaké to je, být v respondentově kůži a dívat se na svět jeho očima.*“ (Řiháček, Čermák, Hytych, 2013, s. 17).

Následující fází byla tvorba poznámek a komentářů. „*Cílem je tvorba komplexních a detailních poznámek k datům, která mají deskriptivní povahu, a jsou tak v souladu s fenomenologickým postojem, díky němuž zůstáváme blízko respondentova vidění světa.*“ (Řiháček, Čermák, Hytych, 2013, s. 18).

Samotné komentáře a poznámky byly rozděleny do tří charakterových skupin, z jejichž hlediska bylo možné na data nahlížet: deskriptivní, lingvistická a konceptuální.

Deskriptivní komentáře zohledňovaly obsah respondentova sdělení, z něhož byly získány kódy, které vystihovaly obsah respondentova sdělení, strukturu jeho myšlenek a zkušeností.

Lingvistické komentáře se zaměřovaly na to, jakým způsobem respondenti využívají jazyk a to včetně metafor. V datech tak byly vyhledávány specifická vyjádření respondenta, např. opakovaná volba slov či větné konstrukce.

Konceptuální komentáře čerpají z výše uvedených charakterů komentářů, avšak jsou již vzdáleny explicitnímu vyjádření respondentů a zachycují předně interpretaci výzkumníka, tedy jeho myšlenky či otázky vycházející z výpovědi respondenta.

Respondent A: „Tak řekl bych, že se získáním nových zkušeností a schopností řešit nové problémy jsem **nabyl větší sebejistoty**. Současně k této jistotě přispívá i to, že **se podařilo** během mého manažerského působení **vybrat správné lidi**, na některé vedoucí pozice, prostřednictvím kterých se řídí opět v uvozovkách policie jako firma, a to bych řekl, že **přispívá** i výrazně **k** mé vlastní **sebejistotě a** takovému trochu **uklidnění**. Alespoň teda v mém případě.“

učení kreativita zodpovědnost manažerské působení policie jako firma sebejistota uklidnění	nabytí větší sebejistoty = učení a kreativní přístup přispívá k jeho sebejistotě? Je to spíše nevědomé nebo vědomé? Se podařilo vybrat správné lidi = vybírá si sám pro svůj klid nebo pro blaho týmu? Přispívá k mé sebejistotě a uklidnění = opět je to vědomé nebo ne? Uklidnění – jde o vytváření pohody pro práci?	Je hledání nových správných lidí zásadní pro Adamův tým? Jestliže ano, proč zrovna toto přispívá k jeho vlastnímu uklidnění? Vypadá to, že Adam využívá manažerské nástroje a získané znalosti, třeba i ty, které přispívají k dobrému výběru těch správných lidí k tomu, aby sám nemusel řešit tolik nových problémů a měl čas se soustředit na jinou samostatnou práci.
--	--	---

Obr. č. 5 – Ukázka analýzy dat pomocí tří interpretačních rovin

Takto detailní analýza dat proběhla u každého respondenta odděleně. Celé přepisy včetně poznámek nejsou součástí této práce, a to ani ve formě příloh s ohledem na etiku výzkumu a zachování anonymity respondentů. Dokumentace je k dispozici u autora práce.

Další fází analýzy dat bylo hledání vznikajících témat, kde bylo nutno zabývat se spíše nashromážděnými komentáři, poznámkami a kódy. Jednalo se tedy o organizaci a interpretaci dat získaných v předchozích fázích analýzy, přičemž na tuto fázi bezprostředně navazuje mapování vzájemného propojení mezi tématy.

4.5.1 Adam

Adamovi je 57 let a u Policie ČR slouží již 37. rokem. V manažerské pozici je dle svých slov 12 let, přičemž si za tu dobu prošel funkcí zástupce vedoucího oddělení i funkcí vedoucího oddělení. Nyní zastává funkci zástupce ředitele územního odboru, kde působí 3. rokem. Adam zvolil pro rozhovor prostory své kanceláře. Rozhovor s ním byl poměrně krátký a jeho odpovědi značně strohé. Na rozhovor byl dobře připraven a nastavil si velmi striktní hranice.

4.5.1.1 Adamův pohled na manažerskou pozici u policie

Adam své působení na pozicích policejního manažera vnímá jako závazek vůči společnosti. Velkou měrou na sebe přebírá ze své aktuální manažerské pozice odpovědnost za hledání řešení, jak se vypořádat s nedostatečnou personální obsazeností. To, jak vnímá svou vedoucí pozici v rámci Policie České republiky,

popsal následovně: „*Tak já manažerskou funkci vnímám jako velký závazek a odpovědnost za udržení akceschopnosti celého útvaru.*“

Jako velmi důležitou vnímá rovněž schopnost se ve své pozici umět rozhodnout a to s ohledem na možný vznik vážných krizových situací, u nichž je třeba reagovat přednostně a rozhodně, což popisuje tak, že: „*Je velmi důležitý management z pohledu managementu času, protože dobře naplánovat čas a program, tak abychom splnili všechny úkoly, které jsou na nás kladeny, je podle mě velmi důležité.*“ Důslednost a odpovědnost mu tak není cizí. Sám uvádí: „*Takovou klíčovou vlastností anebo hodnotou je pro mne přistupovat k problémům důsledně a zodpovědně a tyto hodnoty se snažím přenášet i na podřízené ...*“

Osobně se hodnotí jako manažer s demokratickým přístupem. „*Já získané poznatky, které jsou důležité pro rozhodnutí, konzultuji s podřízenými a snažím se spíš najít vzájemný konsenzus ...*“ Přičemž se nebrání v případě potřeby odvrátit od tohoto stylu řízení. „*... a ten direktivní styl volím pouze vyloženě v krizových situacích a postupoval jsem tak vždy.*“

Adam se ve svých postupech neodvrací od naučených schémat. Již osvědčené postupy tedy pojal za své a toto mimo jiné zvyšuje jeho sebedůvěru. Patrné je to i na jeho sdělení, že direktivní styl volí jen v krizových situacích, což vypovídá i o jeho sebejistotě, kdy bez váhání přebírá veškerou odpovědnost za provedená rozhodnutí.

V rámci svého manažerského působení nevnímá, že by byl ovlivněn někým či něčím konkrétním. „*Jinak bych řekl, že se řídím vlastní úvahou a řekl bych, že nemám žádný vzor, který bych třeba mohl jmenovat, nějakého manažera.*“ Adam je ve své roli policejního manažera značně důsledný, čemuž napovídá i jeho kariérní růst.

4.5.1.2 Adamovo vnímání rozvoje kompetencí

Samotný rozvoj kompetencí probíhá u Adama zejména formou informálního učení. Své kompetence rozvíjí primárně ze zkušeností svých kolegů a to vědomě i nevědomě. Osobně přiznává, že: „*Pokud některé problémy nejsem schopen řešit, tak musím sehnat vždycky nějaký lidi, který jsou třeba i schopnější ...*“, a od těchto lidí se učí.

Adam jako policejní manažer má již po 36 letech u policie nasbíráno mnoho rozmanitých zkušeností. Lze tedy očekávat, že v rámci nejen manažerský pozic u něj došlo ke značnému osobnostnímu a sociálnímu rozvoji. V rámci své vyšší manažerské pozice se více setkává s krizovými situacemi, v kterých působí v postavení velitele opatření. Následně v postavení velitele musí vystupovat před médii, kdy osobně postrádá základní průpravu a jak uvádí: „... *přivítal bych třeba kurzy komunikačních dovedností při jednání s médii.*“

4.5.1.3 Adamovy zkušenosti s osobnostním a sociálním rozvojem

Adamovy odpovědi v rámci rozhovoru nebyly příliš rozvinuté a jeho vlastní zkušenosti s osobnostním a sociálním rozvojem v pozici policejního manažera odkrývaly velmi stroze. Přesto bylo patrné, že klíčové kompetence (viz podkapitola 3.2.3) přijímá jako základní hodnotu pro výkon své manažerské funkce. Z rozhovoru dále vyplynulo, že zásadní význam nyní přikládá rozvoji v komunikaci a odpovědnosti za vykonanou službu.

V době, kdy v manažerské funkci u policie začínal, cílil vědomě zejména na své odborné znalosti a schopnost řízení kolektivu. V současnosti se jeho pozornost ubírá směrem ke komunikaci a odpovědnosti, jak je již uvedeno výše. K této změně přispěla zejména právě změna manažerské pozice, v které nese odpovědnost za řízení manažerů zařazených v hierarchii o úroveň níže. Adam své počátky v manažerské funkci u policie zpětně příliš nekomentuje. Nástup do manažerských pozic pojal spíše jako nutnost s ohledem na zdravotní omezení, která se u něj projevila, a nemohl tedy dále pokračovat na pozici kriminalisty. Vzhledem ke skutečnosti, že nastupoval na pozici zástupce vedoucího oddělení, uvádí: „... *měl jsem svého přímého nadřízeného vedoucího útvaru. To byl můj první mentor, který mě provázel tím procesem menežování.*“

Osobně spatřuje ve svém případě rozvoj zejména v týmové spolupráci, kdy při nástupu do manažerských pozic týmovou spolupráci nevnímal natolik zásadní jako nyní, což dokládá slovy: „... *myslím, že v tom roce 2010 ještě policie nebyla v takové personální krizi jako v současné době a ta nutnost spolupráce a kooperace mezi jednotlivými útvary nebyla zas až tak nutná, protože ten základní útvar se byl schopen postarat o spoustu věcí sám, ale postupem doby, tak jak se ta personální*

nedostatečnost projevila, tak si musíme v podstatě vzájemně pomáhat ...” Nyní: „... spolupráci považuji za jednu z klíčových vlastností.“

4.5.1.4 Aspekty Adamovy zkušenosti v nalezených tématech

Adamovy zkušenosti v pozici policejního manažera s jeho osobnostním a sociálním rozvojem zprostředkovaly nemálo témat, které jsou pro názornost seskupeny níže v tabulce č. 5. Hlouběji tak budou v následujícím textu analyzovány aspekty zkušenosti, které jsou nejsilněji zastoupeny v kódech a také ty, jenž jsou důležité pro porozumění Adamovy zkušenosti.

Tabulka č. 5 – Přehled témat charakteristických pro Adamovu zkušenost

Název tématu	Počet kódů uvnitř tématu
Spolupráce	10
Odpovědnost	8
Kreativní	8
Krizové situace	8
Řízení	8
Učení	6
Uznání	6
Stres	6
Vlastní jistota	6
Pracovní čas	4
Akceschopnost	4

Zdroj: Autor, vlastní zpracování

Adamův koncept rozvoje je značně roztržštěn do většiny témat. Toto je dáno nejpravděpodobněji tím, že osobnostní a sociální rozvoj osobně nevnímá jako něco zásadního čemu by měl věnovat vědomou pozornost. Sám uvádí: *„... se snažím o získání zkušeností jak pozitivních tak i negativních (...), Jinak bych řekl, že se řídím vlastní úvahou ...“*.

Mezi významná témata u Adama patří kreativní přístup. Adam sám poukazuje na vývoj v posledních 5 letech, v jejichž průběhu došlo k několika významným událostem, které z hlediska vnitřní bezpečnosti musela policie řešit a to šíření nemoci Covid-19 nebo válka na Ukrajině, což zvyšuje nároky na policejní manažery i s ohledem na zvyšující se personální nedostatečnost u Policie ČR. Právě vládní kroky k zamezení šíření nemoci Covid-19 a to zejména omezování volného pohybu

obyvatel na určitém území Adam zmiňuje jako situaci, která přirozenou cestou rozvíjí schopnost kreativity nejen jeho, ale i jiných policejních manažerů. Adam k tomuto uvedl, že: *„Nutnost každodenního řešení různých problémových situací vede ke zvýšení schopnosti kreativity nás všech“*, přičemž k tomu doplnil: *„Myslím si, že na začátku mého manažerského působení jsme tolik problémů řešit nemuseli, zejména právě v souvislosti s tou personální situací a s plánováním výkonu služby. To bylo všechno takové klidnější, od toho roku 2010. Dneska už je to takhle, řekl bych stresující, pro všechny a jak pro manažery, tak pro řadové policisty.“*

K výše uvedenému se volně váže i Adamova přirozená odpovědnost, která z rozhovoru s ním vyniká velmi intenzivně. *„Ta hodnota, jednak moje a jednak mých kolegů a podřízených je prostě v nás, v lidském přístupu a lidském přínosu pro výkon služby a pro celý chod policie.“* Toto dokládá, že Adama přikládá osobní odpovědnosti a přínosu jednotlivce velký význam. Sám přímo k odpovědnosti uvedl, že: *„Ta odpovědnost (...) buď je anebo není a já si myslím, že ta odpovědnost u mě je pořád stejná.“*

Samozřejmě i téma krizových situací je u Adama velmi významné. S ohledem na svou pozici vnímá, že krizové situace jsou přirozenou součástí jeho života, které ho však posouvají dále a významnou měrou přirozenou cestou rozvíjejí jeho manažerskou osobnost. Adam považuje: *„... schopnost rozlišit v řadě problémů a krizových situací ty, které je třeba vyřešit hned a schopnost vlastního rozhodnutí při řešení krizí ...“* za podstatnou a vnímá tuto schopnost jako významnou součást kompetenci být sám sobě manažerem. V tomto Adam rovněž upozorňuje na své působení u policie v řadách Služby kriminální policie a vyšetřování, kde jak několikrát zmiňuje: *„Dobrou průpravu jsem získal především na svých minulých pracovištích (...), kde jsme řešili velmi často velmi krizové situace.“*

Neopomenutelným orientačním bodem jsou Adamovy uznávané hodnoty prezentované níže v tabulce č. 6, které jsou nedílnou součástí Adamovy osobnosti, která se vyvíjela po 36 let policejní praxe.

Tabulka č. 6 – Adamovy uznávané hodnoty v kódech

Kódy uznávaných hodnot	
Týmovost	Komunikativnost
Zodpovědnost	Kreativita
Odolnost	Rozhodnost
Rozvážnost	Samostatnost

Zdroj: Autor, vlastní zpracování

Adam zejména v posledních letech, kdy působí ve vyšší manažerské funkci, preferuje hodnoty jako je týmovost nebo samostatnost. Na základě toho si vybírá i členy týmu, jímž jsou myšleni vedoucí oddělení, kteří jsou mu podřízeni. Jak uvedl: „... během mého manažerského působení se podařilo vybrat správné lidi na některé vedoucí pozice, (...), a to bych řekl, že přispívá i výrazně k mé vlastní sebejistotě a takovému trochu uklidnění.“ Ve svém vyjádření Adam vyzdvihuje kvalitu výběru policistů na jemu podřízené pozice vedoucích oddělení. Adamova spokojenost s kvalitami jeho podřízených mu umožňuje pracovat soustředěně na činnostech, které jsou mu přímo stanoveny a nelze je tak delegovat. Naopak vyřešením činností, které delegovat lze, s důvěrou pověřit mimo jiné i jím vybrané správné lidi.

Přes vše výše uvedené Adam postrádá průpravu ze strany Policie ČR, jelikož vědom si náročnosti na výkon manažerské funkce u policie, a nejen tedy na výkon té manažerské. Osobně vnímá, že: „Ty kurzy zaměřené na psychologii a na psychologii jednání s lidmi si myslím, že by policii prospěly.“

4.5.2 Bohumil

Bohumilovi je 40 let a k policii nastoupil před necelými 19. lety. V manažerské pozici je již 4 roky, z čehož 3 roky působil jako vedoucí obvodního oddělení a nyní již rok působí ve funkci zástupce vedoucího obvodního oddělení na jiném oddělení blíže k jeho bydlišti. Bohumil si k rozhovoru zvolil méně formální prostory a to terasu domu autora výzkumu. Rozhovor s ním byl příjemný a neformální. Odpovědi na otázky rozvíjel do příkladů, byť i on měl nastaveny hranice, které nepřekračoval, byl otevřený.

4.5.2.1 Bohumilův pohled na manažerskou pozici u policie

Bohumil na manažerskou funkci pohlíží jako na náročnou a obsáhlou činnost, jenž na něho klade vysoké nároky, ale není dostatečně oceňována. Konkrétně uvedl: „ ... vnímám ji jako řeholi. Je to spousta práce a spoustu nevděku.“ Bohumil tak poukazuje na vlastní zkušenost s převzetím vedení oddělení, které bylo co do personální stability, kvality práce a týmové soudržnosti ve velmi neutěšeném stavu. Na stabilizaci a obnově pořádku na svěřeném oddělení intenzivně pracoval sám po celou dobu jeho působení na tomto oddělení a to s očekáváním, že za toto bude náležitě doceněn. Současně vnímá, že dobře odvedená náročná a odborná práce je považována za samozřejmost, avšak i drobné chyby jsou ihned kritizovány.

Policejní manažer je dle jeho pojetí to, co to označení znamená, tedy ten, který řídí, organizuje a kontroluje činnost podřízených, „aby ta práce byla dotažena do konce s co nejlepším výsledkem.“ Za významné rovněž považuje schopnost manažera zorganizovat si vlastní pracovní čas. Domnívá se totiž, že: „Pokud tato schopnost člověku chybí, tak je to špatně. (...) pokud člověk nedokáže zorganizovat sám sobě svoji práci, svůj čas, tak to nedokáže ani u těch ostatních.“ Sám sebe tak vnímá jako manažera, které tyto manažerské vlastnosti a schopnosti má.

Sám sebe označuje za velmi liberálního manažera. Vnímá však, že v některých případech nelze liberální styl řízení uplatnit. K tomu vedl: „... s nástupem nových kolegů, kteří jsou věkově hodně mladí a jejich výchova a hodnoty samozřejmě jsou malinko trošku jiný, než byly ty naše, tak u nich, u některých, samozřejmě liberální styl řízení úplně nefunguje (...) Takže v tomhle směru jsem se jakoby od liberálního směru, v některých případech, odchýlil spíš k tomu autoritativnímu stylu řízení.“

Pro svou manažerskou pozici u policie nemá nikoho, u něhož by hledal inspiraci. Vnímá, že ho na manažerské pozici rozvíjí v průběhu času vše, s čím se za profesní kariéru setkal, protože: „Ty vlastnosti toho manažera se mě furt dokreslují a buďto vidím, že je to dobrý, nebo že to je horší, nebo že to je špatný.“ Bohumil ke své roli policejního manažera přistupuje velmi odpovědně. Vše, co v rámci svých povinností činí a vše o čem rozhoduje, dělá po zralé úvaze a na základě získaných kompetencí.

4.5.2.2 Bohumilovo vnímání rozvoje kompetencí

U Bohumila dochází k rozvoji kompetencí přednostně informální formou v kombinaci s formou neformální. Své kompetence pro pozici policejního manažera rozvíjel již před nástupem do funkce a to zejména přímo od svých tehdejších nadřízených, jak sám uvádí: „... před nástupem do vedoucí pozice jsem měl několik lidí, kteří (...) mě na tu funkci připravovali.“ Samotný rozvoj kompetencí probíhá u Bohumila z velké části vědomě, což je zřejmě důsledek jeho chápání zodpovědnosti za vykonanou službu. Sám toto charakterizoval vyjádřením: „Někdy opravdu řeším věci více než je třeba.“ Důslednost Adama v jeho činnostech charakterizuje jeho značnou vlastní odpovědnost, což, jak sám pociťuje, mu v mnohých případech až zbytečně stěžuje a prodlužuje jeho práci a dostává se tak do konfliktu s jeho schopností zorganizovat sám sobě pracovní čas.

Bohumila lze vnímat jako policejního manažera, který má stále touhu se zlepšovat, ale paralelně se svým vlastním rozvojem cílí na rozvoj celého týmu, který mu je svěřen a za který odpovídá. Tohoto se snaží docílit vlastním rozvojem kompetencí a to zejména kompetencí v oblasti metod a sociálních kompetencí, kterým přisuzuje velkou hodnotu. V tomto ohledu lze i velmi pozitivně chápat jeho potřebu pro větší časový prostor na vlastní vědomé rozvíjení kompetencí, když na otázku, co by pro svůj rozvoj uvítal, odpověděl: „Více času pro ten rozvoj.“

4.5.2.3 Bohumilovy zkušenosti s osobnostním a sociálním rozvojem

Bohumil v rámci rozhovoru postupně odkrýval svou vlastní zkušenost s jeho osobnostním a sociálním rozvojem v manažerské roli. Klíčové kompetence uvedené výše v podkapitole 3.2.3, které by nám měli napomoci nahlédnout do manažerské duše policisty, se však u Bohumila neprosazují ve standardizovaném souboru se stejnou vahou. Z rozhovoru vyplývá, že si Bohumil i klíčovými kompetencím přisuzuje různou prioritu dle toho, jak je on sám vnímá za významné.

V počátcích své manažerské praxe velký význam přikládal rozvoji organizačních schopností. Nyní se zaměřuje zejména na odborné znalosti, kdy za touto změnou stojí nejen změna manažerského postu, ale i samotný osobnostní rozvoj a změna postoje v průběhu času k jeho vlastní osobě jakožto osobě manažera.

Bohumil své manažerské počátky prožíval velmi intenzivně. Pojal svou novou pozici u Policie ČR jako výzvu zužitkovat své znalosti získané v průběhu let u policie jako řadový policista. Za svěřený útvár odpovídal zcela osamoceně a jeho úkolem bylo nastolit nový řád, k čemuž potřeboval zužitkovat zejména své sociální a osobnostní kompetence. Osobně vnímá, že jeho vývoj za dobu působení ve vedoucích pozicích u Policie ČR prošel změnou a to zejména v rovině osobnostních kompetencí jakými jsou řízení nebo organizační schopnosti, což dokládá jeho vlastní vyjádření, ve kterém uvádí:

„Tak začátky jsou vždycky těžký. (...) probíhá tam i vzdělávací systém pokus omyl. Ale každopádně se ten člověk stále vyvíjí. Takže od začátku, když jsem v tom roce 2018 nastoupil, tak jsem ušel velký kus cesty. A hlavně v takový ty (...) v těch mezilidských vztazích, ty jsou úplně nejsložitější, ty vztahy na pracovišti. To je strašná alchymie a v tom se musí manažer naučit bruslit tak, aby si nepřivodil zbytečný problémy, a naopak ty lidi dokázal přimět k těm větším výkonům, aby udělali tu práci tak, jak mají.“ Bohumil považuje schopnost práce s lidmi za velmi náročnou až vědní disciplínu, což charakterizuje jeho označení práce s lidmi a schopnosti řešit mezilidské vztahy na pracovišti za alchymii. Současně s tím nepřímo přirovnává samotnou práci s lidmi k bruslení na ledě, z čehož vzniklo jeho vyjádření, že je třeba, aby se v tom manažer naučil bruslit, tedy se naučil pohybovat v mezilidských vztazích stejně dobře jako bruslař na kluzkém ledě.

4.5.2.4 Aspekty Bohumilovy zkušenosti v nalezených tématech

Bohumilovy zkušenosti s osobnostním a sociálním rozvojem u něho jako policejního manažera rovněž předložily mnoho témat, které jsou uvedeny níže v tabulce č. 7. Podrobněji zde tak budou popsány ty aspekty zkušenosti, jenž jsou nejsilněji zastoupeny v kódech, a které jsou důležité pro pochopení Bohumilovy zkušenosti.

Tabulka č. 7 – Přehled témat charakteristických pro Bohumilovu zkušenost

Název tématu	Počet kódů uvnitř tématu
Učení	11
Odpovědnost	11
Inovativní a kreativní	9
Pracovní čas	7
Zahlcení	5
Vyhoření	4
Uznání	4
Budování	4
Osamocení	4
Emoce	3
Stres	3

Zdroj: Autor, vlastní zpracování

Bohumilův koncept rozvoje, kterého se snaží docílit, je obsažen zejména v těch nejsilnějších tématech. V učení se novým a novým věcem spatřuje prioritu, protože: *„Kdo chce vést, musí znát.“* Bohumil tento přístup uplatňuje téměř při všech zásadních činnostech. I v kompetencích, v nichž si uvědomuje rezervy, cílevědomě tyto rozvíjí zejména neformálním učením, a jak uvádí: *„... postupně se to zlepšuje.“* Potřebu neustále se učit novým věcem komentuje takto: *„... v té naší práci se pořád mění nějaký závazný pokyn, jsou tam judikáty, jsou tam různé změny v trestním řízení, přestupkovém řízení. Změny v tom, jak se nakládá s pokutovými bloky a tak dále. Takže pořád je se co učit.“* V souvislosti s tímto však vnímá velké rezervy v policejním školství, což dokládá slovy: *„...podle mého názoru to moc nefunguje. Co se týká kvality, tak teď vezmeme za příklad různé závazné pokyny policejního prezidenta, těch je kvalitativně jako spoustu ... kvalita, to by se dalo hodně dlouho polemizovat. Takže tady v tomto úseku by se dalo udělat ještě hodně práce. Policejní školství je takový (...) v současné době není úplně dobrý.“*

Odpovědnost je další Bohumilovou vlastností, která významně vyniká a prolínala se ve své podstatě celým rozhovorem. Manažer má dle Bohumila vykonávat své činnosti a řídit policisty tak: *„... aby ta práce byla dotažena do konce s co nejlepším výsledkem.“* Bohumil považuje za velmi důležité umění být sám sobě manažerem a zmiňuje, že *„Pokud tahle vlastnost manažerovi chybí, tak je to špatně.“*

Odpovědnost tak vnímá jako element manažerské činnosti a svou odpovědnost vnímal i jako přehnanou. Uvedl: „... jsem typ člověka, který (...) chce mít všechno hotové, chce to mít udělané dobře, pořádně a někdy mě to není úplně k užitku. Někdy opravdu řeším věci víc, než by bylo potřeba. (...) na začátku byl ten můj perfekcionalismus horší než je teď, tak jsem se posunul k lepšímu.“ Bohumil tak v průběhu času změnil svůj postoj k odpovědnosti, byť ho odpovědnost neustále provází všemi činnostmi, naučil se hledat kompromisy. Toto se projevuje například v jeho schopnosti čelit konfliktům, u které sám vnímá vývoj své osobnosti k lepšímu, když: „Konflikt konfliktním jednáním se řešit nedá.“

Dalším orientačním bodem v Bohumilově osobnostním a sociálním rozvoji jsou uznávané hodnoty, jež mu pomáhají směřovat jeho další rozvoj. Tyto jsou vypsány níže v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8 – Bohumilovy uznávané hodnoty v kódech

Kódy uznávaných hodnot	
Odbornost	Zodpovědnost
Sebezdokonalování	Kreativita
Komunikativnost	Disciplína
Cílevědomost	Odolnost

Zdroj: Autor, vlastní zpracování

Bohumil v rámci svých manažerských pozic vyhodnocuje svůj úspěch na základě toho, jak odborně a zodpovědně vede své podřízené a řeší vzniklé problémy, přesto vnímá, že s jeho vlastní hodnotou spíše nakládají jeho nadřízení než on sám, když uvádí: „... v podstatě jsem řízený pracovník a s tou mojí hodnotou pořád nakládá někdo jiný, (...) tak to cítím.“

Přes vše výše uvedené však Bohumil postrádá oporu pro svůj osobnostní a sociální rozvoj ze strany Policie ČR jako takové. Postrádá zodpovědné sjednocení činností nejen u manažerských pozic. Osobně to vyjádřil následovně: „Pro můj rozvoj manažera v rámci policie postrádám to, aby se tomu vůbec někdo věnoval, protože policejní manažer sem tam jde na nějaké školení (...). Ale pak jsou nějaké e-learningové věci, které nám dávají k seznámení, a tím to hasne.“

4.5.3 Cyril

Cyriilovi je 42 let a u policie působí 23 let. Do manažerské pozice nastoupil před dvanácti lety a to na funkci zástupce vedoucího obvodního oddělení a posléze přešel na pozici vedoucího na stejném oddělení a to před 4 lety. Cyril si zvolil pro rozhovor svou kancelář. Rozhovor s ním byl velmi obsáhlý a bylo zjevné, že se o své zkušenosti chce podělit. Své odpovědi dosti rozvíjel. Byl otevřený, avšak i přesto do značné míry formální.

4.5.3.1 Cyrilův pohled na manažerskou pozici u policie

Cyriil svou pozici manažera u Policie ČR vnímá: *„Jako jednu z nejnižších pozic, která existuje v rámci managementu, ale řekl bych, že i jednou z nejzásadnějších.“* Osobně svou pozici označil za funkci s odpovědností nejen za dosažené výsledky, ale i za své podřízené.

Cyriilova definice manažera u Policie ČR obsahuje několik základních bodů, jimž jsou odpovědnost, odbornost a důslednost. Uvedl: *„Pro mě je to odpovědnost, odpovědnost za lidi, odpovědnost za odvedenou práci (...) mám rád, když řídím všechno. Policejním orgánem je tady pouze vedoucí, a pokud já to podepíšu, je to mým rozhodnutím a musí to tak být.“*

K řízení svých podřízených přistupuje demokratickým stylem, ale velmi často přistupuje k autoritativnímu stylu řízení. *„Práce na případu bývá kolektivní, postupy diskutujeme, ale vždy jsem to nakonec já, kdo se pod to podepíše, a proto musím mít rozhodující slovo.“* Jak je uvedeno výše, cítí přímou odpovědnost za administrativní výstupy svých podřízených, které jako policejní orgán signuje.

Cyriil své postavení správně vnímá jako vrchol hierarchie jeho oddělení, což vyjadřuje i jeho časté využívání zájmena já. To podtrhuje výše uvedené vyjádření, že pokud se pod něco podepíše, stává se tak osobou odpovědnou za obsah rozhodnutí a je to od toho momentu jeho rozhodnutí.

Jako cílevědomá osobnost nehledá inspiraci mezi jinými, ale jde si vlastní cestou, při které je pro něj zásadní, aby mohl jednou odejít vzpřímený a nemusel se sám za sebe stydět. Jak také uvedl: *„Já jsem inspiraci nikdy nehledal. Já pouze hledám cestu k tomu, aby, v případě, že odejdu, si moji podřízení mohli říct, že jsem byl vždycky fér, i když možná tvrdý a náročný, ale fér a nic víc.“*

Cyril tímto vyjádřením poodkryl jednu ze svých velmi zajímavých hodnot a to touhu být vnímán podřízenými jako spravedlivý vedoucí, když uvedl, že jeho cílem je, aby o něm podřízení mohli říct, že byl vždycky fér. Jedná se o jednu z jedinečných esencí Cyrilovy zkušenosti, když si Cyril v procesu osobnostního a sociálního rozvoje vědomě chce zachovat tuto vstupní a esenciální hodnotu.

Cyril je ve své kariéře policejní manažera spíše zdrženlivý, kdy v pozici zástupce vedoucího setrval celkem 9 let a sloužil za tu dobu pod dvěma vedoucími, než se rozhodl sám přijmout funkci vedoucího útvaru.

4.5.3.2 Cyrilovo vnímání rozvoje kompetencí

Rozvoj kompetencí v Cyrilově případě probíhá primárně cestou informálního učení. Své kompetence rozvíjí cíleně na základě vlastních zkušeností a ze zkušeností kolegů a státního zástupce. Sebevědomě k tomu uvádí: *„Někdo mi kdysi řekl, že pokud neděláte chyby, tak se nic nenaučíte (...) mým velmi dobrým rysem je, že si dobře pamatuji svoje chyby i chyby ostatních (...) takže za ty roky jsem se těmi chybami velmi naučil.“*

Cyril svou roli manažerskou vnímá spíše jako roli vůdce, jenž musí svůj tým vést zejména odborně. Toho dosahuje neustálým rozvíjením svých kompetencí nejen v odbornosti, ale rovněž v komunikaci s podřízenými. Přirozeně se tak zaměřuje na vlastní rozvoj sociálních kompetencí a kompetencí metod. Kompetence osobní nevnímá jako příliš podstatné. Například na téma vnímání své vlastní hodnoty uvádí: *„Svoje hodnoty jsem bral vždycky jako druhotný. Já to беру tak, že za mnou musí být vidět ta práce, ta odbornost a jestli je má hodnota i v tom řízení kolektivu, tak to беру spíše jen jako přidanou hodnotu k tomu.“* Cyril tak dává najevo, že jeho devízou, mají být zejména odborné znalosti a pokud se někdo domnívá, že řízení kolektivu patří k jeho dalším dovednostem, pak je to pro něj osobně hodnota sekundární.

Chybí-li něco Cyrilovi k rozvoji kompetencí, tak pak jsou to manažerské přípravy ze strany zaměstnavatele, což podtrhuje slovy: *„...vychovali jsme se tady navzájem sami a spousta věcí je ponechána přirozenému intelektu (...) chybí tu manažerská průprava, i když už by u mě přišla asi s křížkem po funusu, když budu mít brzy naslouženo 25 let.“*

Cyril tímto sděluje, že rozvoj policejního manažera, dle jeho zkušeností, pochází zejména od jeho kolegů, tedy vedoucích, kterým dělal zástupce nebo vedoucích jejich zástupců z okolních oddělení, s kterými spolupracuje. Přestože Cyril často zdůrazňuje, že si nemůže dovolit dělat chyby, je zjevné, že jsou to právě identifikované chyby, z nichž pocházejí nejdůležitější zkušenosti pro jeho další rozvoj.

Velmi zajímavé od Cyrila bylo, když ve věcech rozvoje kompetencí nemyslel toliko na sebe, ale zejména na skutečnost, že jeho samotného nemá v pozici policejního manažera, kdo nahradit, jelikož: „... tu chybí ta kádrová rezerva, není tu nikdo, kdo by mi z pohledu manažerského připravil nástupce, já je naučím, jak zpracovat spis, ale nemohu je učit, jak vést lidi, ale bez nás jako manažerů základních útvarů se ta pyramida rozpadne, protože je to základní kámen.“

4.5.3.3 Cyrilovy zkušenosti s osobnostním a sociálním rozvojem

Osobnostní a sociální rozvoj je pro Cyrila spíše přirozenou součástí jeho života, kterou si příliš neuvědomuje, ale z odpovědí v rámci rozhovoru bylo zřejmé, že podvědomě pociťuje silnou potřebu svého komplexního rozvoje, přičemž zejména klíčové kompetence v celé škále uvedené v podkapitole 3.2.3 jsou u Cyrila skutečně v popředí.

V počátcích své profesní kariéry policejního manažera vědomě cílil zejména na odborné znalosti a tedy rozvoj kompetencí metod, přičemž s přechodem z postu zástupce na post vedoucího oddělení došlo u Cyrila k intenzivnějšímu rozvoji v oblasti sociálních kompetencí.

Sám Cyril své manažerské počátky příliš neprožíval a věnoval se zvyšování své odbornosti, aby oblast trestního řízení, která mu byla vedoucím svěřena, byla na velmi vysoké úrovni. Současně však nevědomě rozvíjel i další klíčové kompetence a to zejména pak řízení, organizační schopnosti a odpovědnost za vykonanou službu. Osobně si příliš nepřiznává, že by se osobnostně a sociálně rozvíjel, když se domnívá, že své kompetence má vrozené.

K tomuto uvedl: „*Ukecaný jsem odjakživa, a proto nemám problém s komunikací, která je asi základ všeho dalšího (...) nikdy jsem neměl problém říct těm klukům, jak to je doopravdy, tohle jsem uměl vždycky a nemyslím si, že bych svůj přístup nějak měnil (...) tu odpovědnost jsem měl a mám v sobě pořád, i když nyní беру*

asi mnoho věci s jistým nadhledem, protože už je mam v průběhu let naučené a jsem tedy mnohem klidnější.“

Výše uvedená citace z rozhovoru s Cyrilem dokládá, že i jeho porozumění zkušenosti s vlastním rozvojem se v průběhu let ve funkci pozměnil, když u sebe nyní pocítuje značnou jistotu při rozhodování a jednání nejen ve věcech odborných, ale i v oblasti řízení a organizace oddělení. Je tedy zjevné, že se Cyrilovi podařilo mnohé činnosti automatizovat a nyní je vnímá s nadhledem. Velmi dobrý příklad uvedl, když osvětloval to, zda umí snášet vlastní kritiku, k čemuž sdělil: *„Pokud by přišel nyní někdo s tím, že jsem udělal chybu, tak se za své rozhodnutím postavím, ale dokážu si už připustit i to, že je ta kritika oprávněná a to jsem dříve neměl, protože kritiku jsem snášel velmi špatně, ale postupem času jsem se stal umírněnější.“*

4.5.3.4 Aspekty Cyrilovy zkušenosti v nalezených tématech

Samozřejmě i v obsahu Cyrilova rozhovoru bylo nalezeno mnoho témat souvisejících s jeho manažerskou policejní praxí a osobnostním a sociálním rozvojem a ta nejsilnější témata lze nalézt v níže uvedené tabulce č. 9. Následující text této podkapitoly se tak bude věnovat v kódech nejsilněji zastoupeným tématům a popisu aspektů zkušeností pro pochopení Cyrilovy zkušenosti.

Tabulka č. 9 – Přehled témat charakteristických pro Bohumilovu zkušenost

Název tématu	Počet kódů uvnitř tématu
Práce s týmem	11
Odpovědnost	10
Komunikace	9
Učení	9
Důslednost	7
Uznání	6
Pracovní čas	5
Psychologie	4
Emoce	3
Stres	3

Zdroj: Autor, vlastní zpracování

Mezi nejvýraznější témata vázající se k Cyrilovi jsou práce s týmem, odpovědnost a učení, přičemž tato témata se prolínají téměř celým rozhovorem s ním. Práce s týmem, který je mu svěřen, je pro Cyrila velmi podstatná a významně si uvědomuje náročnost, kterou práce s týmem přináší. Cyril se k tomu vyjádřil výstižně v následujícím textu: *„V rámci kolektivu si nemohu dovolit ponechat si na oddělení jakýkoliv rušivý element. Když tu mám tedy někoho, kdo nezapadá, rozvrací tým, je nespolehlivý a nespolečenský a nepodaří se mi ho motivovat a přesvědčit, pak mu prostě doporučím a umožním přestup, protože někdo takový není pro mě ani ostatní přínosem, ale k tomu vede vždy dlouhá cesta.“* Cyril tak udržuje ve svém týmu konzistenci, což potvrzují jeho slova: *„... nyní tu mam kolektiv hodně soudržný a pracovitý.“*

Co do odpovědnosti se nelze vyvarovat dojmu, že Cyril vyžaduje naprostou kontrolu nad veškerým děním na svém oddělení a jeho odpovědnost nabírá na dominanci. *„Já než se rozhodnu, tak mi to dost často trvá, protože musím zvážit všechny možnosti, a ta odpovědnost tam je prostě velká. Nemůžu si dovolit dělat chyby, a proto všechny situace dlouho promyslím. Má odpovědnost je velká, a to se nikdy nezmění.“* Cyrilova odpovědnost se prolíná do mnoha dalších témat, když očekává za svou odbornost, odpovědnost a důslednost i uznání, zejména třeba v možnosti samostatně vést svůj tým bez zásahu vlastních nadřízených. To popsal následovně: *„Nechci si nechat zasahovat do toho, jak ty lidi vedu. Potřebuji, abych měl volnou ruku a nikdo mi do toho nezasahoval, a proto si chci umět o všem rozhodnout sám. Ty moje znalosti trestního řízení jsou k tomu prostě důležité.“* Cyril tak za svou odbornost a odpovědnost očekává značnou autonomii při řízení svého týmu, tedy, jak zmínil, volnou ruku. Toto lze interpretovat jako další z náznaků Cyrilovy dominance, ale rovněž jako ochranný pud vůči vedenému kolektivu.

Mimo výše uvedená témata jsou orientačním bodem v osobnostním a sociálním rozvoji i v Cyrilově případě jeho uznávané hodnoty. Právě hodnoty mu pomáhají směřovat jeho další rozvoj. Tyto uznávané hodnoty jsou vypsány níže v tabulce č. 10.

Tabulka č. 10 – Cyrilovy uznávané hodnoty v kódech

Kódy uznávaných hodnot	
Odbornost	Zodpovědnost
Sebezdokonalování	Umění práce s lidmi
Komunikativnost	Samostatnost
Cílevědomost	

Zdroj: Autor, vlastní zpracování

Cyril má své hodnoty striktně nastaveny. Za nejdůležitější považuje svou odbornost, k čemuž se úzce váže jeho potřeba se sebezdokonalovat, což opět přesahuje k umění práce s lidmi, cílevědomosti a k zodpovědnosti. Jak uvedl: *„Někdy je ta moje práce o tom, že je vodím, jak malé děti za ručičku, ale ono to jinak nejde, když nechci o toho člověka přijít a zároveň za jeho práci nesu odpovědnost, je to hodně o psychologii, ale i tohle jsem se naučil asi čase sám od sebe.“*

4.6 Diskuze výsledků

Před samotnou diskuzí nad výsledky jednotlivých analýz rozhovorů a jejich propojení pomocí nalezených témat je přinejmenším vhodné představit očekávání, která autor práce měl před započítím samotných rozhovorů.

S ohledem na skutečnost, že všichni respondenti mají zkušenosti na základních útvarech Policie České republiky nejen jako zástupci vedoucího, ale i jako vedoucí oddělení, očekával autor velmi podobné přístupy jednotlivých respondentů a velmi podobné výsledky analýz, jelikož jak je již uvedeno v teoretické části této práce, tak základní předpoklady pro výkon manažerských funkcí musejí splňovat všichni a dokonce i období, po kterou setrvávají či setrvali na manažerských pozicích, se u nich překrývají. Autor tak předpokládal, že průběh osobnostního a sociálního rozvoje u jednotlivých respondentů bude velmi podobný až totožný. Zda tomu tak skutečně je, se věnují následující řádky této kapitoly, jejímž úkolem je zejména prodiskutovat analýzou získané výstupy z rozhovorů.

Z analýzy Adamova rozhovoru, který je ve svých 57 letech a po 36 letech ve službách policie skutečným matadorem mezi respondenty a v současné době rovněž zastává z respondentů nejvyšší manažerský post, je patrné, že je pro něj zásadní spolupráce a odpovědnost. Sám se však musel v dovednosti spolupráce i odpovědnosti a v dalších kompetencích zdokonalovat sám. Neměl nikdy svého dlouhodobého mentora a v rámci svého osobnostního a sociálního rozvoje jakožto policejního manažera spoléhal a nadále spoléhá na pomoc svého okolí.

Naopak Bohumil je se svými 19 lety, které dosud odsloužil ve službách Policie ČR, služebně nejmladší a současně i manažerské funkce zastává nejkratší dobu. A právě i proto je pochopitelné, že velký význam vedle odpovědnosti přikládá spíše učení a získávání nových odborných znalostí. Sám projevuje touhu se zlepšovat a dál rozvíjet, a byť jeho očekávání, že mu v tomto pomůže sama policie, nebyla naplněna, nadále chce v plnění svých vlastních cílů pokračovat.

Cyril je ukázkou policejního manažera, který je spíše sólový hráč a vědom si svých odborných znalostí získaných zejména v dobách svého působení na pozici zástupce oddělení, zaměřuje se dále zejména na posilování svých kompetencí metod, které mu poskytují jistotu toho, že jeho značnou osobní odpovědnost nenabourá chybné rozhodnutí nebo kritika jiných vůči jeho osobě. Tuto jakousi

upjatost by bylo možné vysvětlit tím, že je policistou již od svých 19 let a celý jeho dosud produktivní život je spjatý právě s budováním jeho postavení v rámci policie.

U každého z respondentů byla analýzou rozhovoru nalezena témata vztahující se k jeho individuální zkušenosti s rozvojem vlastních kompetencí, a tedy osobnostního a sociálního rozvoje. Součástí analýzy bylo rovněž identifikování témat společných. Těmito tématy jsou:

- a) ODPOVĚDNOST - Jak již naznačuje text výše, mezi společné a velmi silné téma u všech tří respondentů patří odpovědnost, která se intenzivně prolíná všemi rozhovory. Odpovědnost se v průběhu jejich praxe prohlubuje, což je dáno zejména typem jejich činnosti, když u Policie ČR by měla být odpovědnost základní hodnotou nejen policejních manažerů, ale všech policistů.
- b) UČENÍ – Ze všech nalezených témat bylo druhé nejsilnější společné téma. S ohledem na náročnost práce v policejním prostředí, kde je nutno reflektovat nejen změny v zákonech, ale i ve společnosti, bylo možné takovéto společné téma očekávat.
- c) PRACOVNÍ ČAS – Svou nezanedbatelnou roli ve společných tématech zaujímá pracovní čas, u něhož je patrné, že intenzita, s kterou na něj jednotliví respondenti cílí, slábne s délkou služby. Nejvíce pracovní čas a jeho nedostatek vnímá Bohumil, který je u policie i manažerské pozici nejkratší dobu. Naopak nejméně jej vnímá Adam, který je služebně nejstarší.
- d) UZNÁNÍ – Toto je společné téma, které se u všech respondentů nachází v žebříčku témat na téměř shodném umístění. Téma uznání je v tomto případě spíše synonymem pro odměnu za vykonanou práci, když zřejmě každý člověk a nejen manažer nebo policista touží po uznání, které je pro mnohé cennější než finanční odměna.
- e) STRES – Společné téma, které již není tak silné ani u jednoho z respondentů. Je možná s podivem, při takto náročném povolání, v němž se kombinuje odpovědnost společenská i osobní, že se nejedná o téma, které by se objevovalo u respondentů intenzivněji.

Společná témata nalezená u všech respondentů reflektují náročnost manažerského povolání u Policie ČR a současně podtrhují základní a společný směr osobnostního a sociálního rozvoje policejních manažerů. To potvrzuje tvrzení, že účelem veškerého snažení o rozvoj ve vztahu k profesi je minimalizovat negativní charakteristiky osobnosti člověka a formovat a rozvíjet ty žádoucí.

Samotná skutečnost, že nalezená témata se u respondentů shodují jen přibližně v jedné polovině nalezených témat, odpovídá teoretickým východiskům osobnostního a sociálního rozvoje uvedených výše v kapitole 3.2. Byť tedy nese u všech respondentů sociální a osobnostní rozvoj společné znaky, jedná se skutečně o ryze individuální proces, který vnímá jednotlivec jedinečným způsobem.

Na základě analýzy však lze konstatovat, že policejní manažer v rámci procesu osobnostního a sociálního rozvoje využívá primárně informálního učení, a to zejména s ohledem na skutečnost, že mu zaměstnavatel neposkytuje dostatečné možnosti rozvoj cestou pro neformální učení například pomocí manažerských kurzů. Zkušenost policejních manažerů s osobnostním a sociálním rozvojem je tedy omezena pouze na získávání vědomostí a rozvoj kompetencí z každodenních zkušeností a činností v zaměstnání. Vědomě tak rozvíjejí přednostně své klíčové kompetence metod, tedy odborné znalosti potřebné pro svou náročnou činnost. Naopak osobní a sociální kompetence rozvíjejí nevědomě zejména na základě zkušeností a práce s lidmi.

5 Závěry a doporučení

Tato práce si kladla za cíl představit teoretický background osobnostního a sociálního rozvoje policejních manažerů a úspěšně zodpovědět na hlavní výzkumnou otázku: „Jakou mají respondenti zkušenost s procesem osobnostního a sociálního rozvoje v rámci své profese.“

Empirický výzkum provedený metodou interpretativní fenomenologické analýzy (IPA) dával předpoklad, že tento nelehký cíl se podaří splnit. Je však nutno si uvědomit, že zkušenost každého jedince je skutečně velmi individuální a jedinečná. Činnosti policejních manažerů jsou obsáhlé a náročné a jejich vnímání vlastního rozvoje skutečně osobité. I přes tyto přirozené překážky se podařilo u jednotlivých respondentů identifikovat jejich nejsilnější témata a hodnoty a rovněž nalézt i témata společná.

Získané výsledky této práce tak prezentují subjektivní zkušenost policejních manažerů 2. a 3. řídicí úrovně s jejich osobnostním a sociálním rozvojem, přičemž detailní analýza přepisů rozhovorů za pomoci obsahových, lingvistických a konceptuálních komentářů napomohla k napsání jednotlivých kazuistik respondentů, které popisují postoje respondentů na osobnostní a sociální rozvoj za období jejich působení v manažerských funkcích.

Na základě provedených analýz a získaných výsledků se s ohledem na náročnost popisu takto ryze individuálních zkušeností jednotlivce nabízí, aby byly se stejnými respondenty provedeny opakované rozhovory s odstupem dvou až tří let, čímž by bylo možné lépe porovnat zkušenosti jednotlivých respondentů v závislosti na čase a zaznamenat vývoj vnímání a porozumění této zkušenosti u respondentů.

Ze získaných dat a výsledků analýz rozhovorů všech tří respondentů dále vyplývají podněty, na jejichž základě vznikla následující doporučení pro podporu osobnostního a sociálního rozvoje v rámci profese policejního manažera:

- **Vstupní manažerský kurz** - s ohledem na chybějící základní manažerský kurz lze doporučit do vzdělávacího systému Policie ČR doplnit kurz pro začínající manažery a to pro všechny řídicí úrovně.

- **Průběžné vzdělávací kurzy** – zařadit do vzdělávacího systému Policie ČR kurzy založené na moderních metodikách rozvoje kompetencí, a to zejména kurz pro zvládnutí komunikace s médii, kurz asertivity, time managementu, týmové spolupráce či další kurzy zaměřené nejen rozvoj osobních a sociálních kompetencí.
- **Společná setkání** – zavést krátká společná setkání policejních manažerů jednotlivých řídicích úrovní, kdy setkání by byla tematická. Na těchto setkáních by bylo možné diskutovat na dané téma a vyměňovat si tak teoretické a praktické zkušenosti, což by pomohlo k předávání zkušeností služebně mladším manažerům.

6 Seznam použité literatury

- 1) BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- 2) BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
- 3) BENEŠ, Milan. *Andragogika: filozofie - věda*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-03-3.
- 4) ČÁP, Jan. *Rozvíjení osobnosti a způsob výchovy*. Praha: ISV, 1996. Psychologie (ISV). ISBN 80-85866-15-3.
- 5) ČESKO. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Pokyn policejního prezidenta č. 212 ze dne 7. září 2020, kterým se stanoví zásady systemizace služebních a pracovních míst v Policii České republiky.
- 6) ČESKO. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Rozkaz policejního prezidenta č. 61 ze dne 25. března 2022, kterým se stanoví vzorová systemizace služebních a pracovních míst krajského ředitelství Policie České republiky a městského ředitelství Policie České republiky.
- 7) ČESKO. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Standardy služebního hodnocení příslušníků Policie České republiky, linie náměstka pro vnější službu, obvodní oddělení.
- 8) ČESKO. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79 ze dne 26. června 2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.
- 9) ČESKO. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Závazný pokyn policejního prezidenta č. 100 ze dne 27. července 2012, kterým se provádí některá ustanovení zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.
- 10) ČESKO. Zákon č. 361 ze dne 31. listopadu 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In : Sběrka zákonů České republiky. 2003, částka 121, stránky 5850-5910.

- 11) HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-763-9.
- 12) HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktualizované vydání. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- 13) HOUSKA, Martin. *Lisabonská strategie*. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 11.1.2006 [cit. 2022-05-12]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument2860.html>
- 14) KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-7204-156-8.
- 15) KOLÁŘ, Jan a Bohumíra LAZAROVÁ, ed. *K sobě, k druhým, k profesi: teorie, programy a metody osobnostního a sociálního rozvoje pedagogických pracovníků*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4595-8.
- 16) KOLAŘÍK, Marek. *Interakční psychologický výcvik*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2941-1.
- 17) KOMÁRKOVÁ, Růžena, Ivan SLAMĚNÍK a Jozef VÝROST, ed. *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Grada, 2001. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0180-4.
- 18) KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-150-9.
- 19) MEARNNS, Dave. *Výcvik člověkem centrovaného poradenstva*. Přeložil Matuš DOBŠOVIČ. Modra: Persona, 1999. ISBN 80-967980-2-2.
- 20) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- 21) MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.
- 22) PROD'HOMME, G. *Le Développement personnel, c'est quoi? Savoir enfin de quoi on parle...* Paris: Dunod, 2002. ISBN 9782100058051.

- 23)ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6382-2.
- 24)SMITH, Jonathan A., Paul FLOWERS a Michael LARKIN. *Interpretative phenomenological analysis: theory, method and research*. Los Angeles: SAGE, 2009. ISBN 9781412908344.
- 25)*Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, c2007. ISBN 978-80-254-2218-2.
- 26)VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
- 27)VÍZDAL, F. *Techniky poznávání osobnosti*. Brno: IMS, 2004.
- 28)VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- 29)VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, ed. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada, 2019. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5775-9.
- 30)VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.

7 Přílohy

- 1) Příloha č. 1 – informovaný souhlas pro účastníky výzkumu
- 2) Příloha č. 2 – otázky k rozhovoru s účastníky výzkumu



FAKULTA INFORMATIKY A MANAGEMENTU UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ

Informovaný souhlas pro účastníky výzkumu

Název diplomové práce:

Osobnostní a sociální rozvoj policejního manažera

Období řešení projektu:

akademický rok 2021/2022

Autor diplomové práce:

Bc. Jaroslav Staněk

Vážený respondente,

byl jste osloven k účasti na výzkumném projektu diplomové práce Bc. Jaroslava Staňka, studenta oboru informační management Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové.

Tématem práce je zkušenost policejních manažerů s jejich osobnostním a sociálním rozvojem, zejména pak subjektivní vnímání osobnostního sociálního rozvoje v průběhu času. Předpokládaná doba trvání projektu je do konce akademického roku 2021/2022, kdy bude finální podoba diplomové práce odevzdána a obhajována před akademickou komisí.

Vaše spolupráce na projektu je dobrovolná. Účast spočívá v poskytnutí 1-2 nahrávaných polostrukturovaných rozhovorů¹, každý v délce 0,5-1,5 hodiny. Tyto rozhovory budou vedeny v 1. polovině roku 2022. Na základě nahrávky rozhovoru bude vytvořen doslovný přepis. Získaná data pak budou kvalitativně analyzována a interpretována. Výsledky analýzy budou použity za účelem sepsání praktické části diplomové práce, dáte-li k tomu níže souhlas.

V diplomové práci mohou být k doložení výsledků použity doslovné citace úryvků z rozhovoru. V takovém případě budou všechny údaje, jež by mohly vést k Vaší identifikaci, důsledně anonymizovány (tzn. pozměněny nebo vynechány). Audiozáznam rozhovoru bude přístupný pouze autorovi práce a vedoucí práce. Diplomová práce bude archivována v archivu závěrečných prací Univerzity Hradec Králové.

Máte právo z účasti na výzkumném projektu v kterékoliv fázi odstoupit; v takovém případě pro Vás toto rozhodnutí nebude mít žádné negativní důsledky. Pokud by Vám některá z otázek nebyl příjemná, máte právo na ní odmítnout odpovědět nebo rozhovor předčasně ukončit bez udání důvodu. Účast ve výzkumu pro Vás nepředstavuje žádná rizika, kromě dobrovolného rozhovoru v rámci témat, která Vámi mohou být vnímána jako citlivá nebo osobní.

V případě jakýchkoliv dotazů můžete kdykoliv kontaktovat autora práce Bc. Jaroslava Staňka (email: jaroslav.stanek.tu@gmail.com, tel.: 777 575 768).

¹ Druhý rozhovor bude realizován pouze v případě, že by se v prvním rozhovoru vyskytly nějaké nejasnosti, které by bylo potřeba blíže objasnit. Zároveň může sloužit k diskusi nad přepisem prvního rozhovoru, abychom společně vytříbili jeho obsah tak, aby co nejlépe zachycoval Vaši subjektivní zkušenost a abychom předešli případným nedorozuměním.

Prohlášení a souhlas účastníků s jejich zapojením do výzkumu:

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí na výše uvedeném projektu k diplomové práci a že jsem měl možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl jsem poučen o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoliv bez represí odvolat.

Datum:

Jméno a příjmení účastníka:

Podpis:

Otázky k rozhovoru:

- 1) Jak vnímáš svou vedoucí pozici v rámci Policie ČR? Co pro Tebe osobně znamená být policejní manager?
- 2) Jakou máš zkušenost s nástupem do vedoucí funkce? Když jsi začínal, měl jsi např. nějakého průvodce (zkušenějšího kolegu, který by Ti byl po určitý čas k dispozici)?
- 3) Co pro Tebe znamená týmová spolupráce? Jak se Ti v průběhu času dařilo podporovat a rozvíjet týmovou spolupráci? Kde jsi například hledal inspiraci, případně vzory? Jaké byly Tvé začátky a jak je to teď? Můžeš uvést nějaké konkrétní zkušenosti, situace, spojené s tímto procesem?
- 4) Jakou máš v rámci Tvé pozice manažera osobní zkušenost s kooperativností (s tendencí být spolupracujícím a otevřeným pro spolupráci)? Mohl bys opět popsat/konkretizovat zkušenosti v začátcích manažerské pozice a nyní?
- 5) Jak bys popsal proces rozvoje Tvých schopností čelit konfliktům? Pokud se něco změnilo, tak co a jak? Co je podle Tebe zdrojem této změny?
- 6) Jak jsi byl a jak jsi teď komunikativní? Jaký význam komunikační zdatnosti ve své profesi přikládáš?
- 7) Jakou zkušenost máš s rozvojem kompetence být sám sobě managerem? Jaký význam této kompetenci přisuzuješ? Co Ti to přináší, v jakých situacích si uvědomuješ její význam?
- 8) Jaké jsou tvé zkušenosti se sebereflexí (reflektováním sebe sama)? Jak jsi sám sebe posuzoval na začátku v pozici manažera a jak se nahlížíš a hodnotíš nyní?
- 9) Jak se cítíš být kompetentní v nakládání s vlastní hodnotou? V čem konkrétně si uvědomuješ/spatřuješ svoji hodnotu? Jak ses k tomuto vědomí vlastní hodnoty a zážitku kompetence dostal? Rozvíjíš dále cíleně své hodnoty? Které a proč?
- 10) Jakou máš zkušenost s přísunem odborných znalostí, které potřebuješ v roli manažera? Vnímáš je jako kvalitní a zároveň v dostatečné kvantitě? Jak se Ti daří tyto znalosti analyticky a systematicky uplatňovat ve své profesi? Jaké to bylo na začátku Tvé manažerské pozice a jak je to nyní?
- 11) Jakou máš zkušenost s rozvojem nalézání vlastních postupů a řešení v rámci Tvé práce? Mohl bys opět reflektovat své začátky a současnost (třeba na konkrétních situacích)? Označil by ses v tomto ohledu za kreativního člověka?
- 12) Jak Ti v průběhu času daří strukturovat a klasifikovat nové informace? Bylo to dříve, na začátku Tvé manažerské dráhy, jinak, než teď? Pokud ano, tak jak této změně rozumíš (proč podle Tebe nastala) a co Ti přináší?
- 13) Na základě již získaných informací/znalostí, jakou máš v průběhu Tvé profesní dráhy manažera zkušenost s rozvojem kompetencí v oblasti poznávání souvislostí a asociování znalostí do jednoho kontextu? Tzn. jak se Ti postupně daří tím novým, co se dozvíš, obohacovat/korigovat atd. to stávající?
- 14) Jak s ohledem na čas vnímáš svou připravenost na zátěžové a krizové situace a schopnost vyhodnocovat šance a rizika? Mohl bys uvést konkrétní příklady? Označil by ses za odolného manažera ve smyslu působení zátěžových a krizových situací na Tvé jednání a rozhodování?
- 15) Jak bys označil svůj styl řízení? Je stále stejný nebo se v čase proměnil? V čem? Co stojí za změnou Tvého stylu řízení, jak této změně rozumíš?
- 16) Jak vnímáš svou vlastní odpovědnost za vykonanou službu a odpovědnost vůči podřízeným?
- 17) Kde hledáš inspiraci pro to, jakým managerem chceš být?
- 18) Je u policie v rámci manažerských činností něco, co postrádáš a co bys uvítal pro svůj vlastní rozvoj?

Zadání diplomové práce

Autor: Bc. Jaroslav Staněk

Studium: I1900374

Studijní program: N0688A140001 Informační management

Studijní obor: Informační management

Název diplomové práce: **Osobnostní a sociální rozvoj policejního manažera**

Název diplomové práce AJ: Personal and social development of a police manager

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce: Popis a analýza teoretického backgroundu osobnostního a sociálního rozvoje v kontextu populace policejních manažerů. Identifikace zkušeností policejních manažerů s rozvojem vybraných osobnostních a sociálních kompetencí v průběhu profesní praxe. Metodika zkoumání: Pro naplnění výzkumného cíle práce bude využito kvalitativní výzkumné strategie, metodou sběru dat bude rozhovor, analýza dat bude inspirována interpretativní fenomenologickou analýzou. Osnova: 1. Úvod 2. Cíl a metodika práce 3. Teoretická část 3.1 Management v rámci PČR 3.2 Osobnostní a sociální rozvoj jako součást výkonu profese policejního manažera 4. Praktická část - empirický výzkum 4.1 Cíl výzkumu 4.2 Volba výzkumného vzorku 4.3 Design výzkumného šetření 4.4 Průběh šetření a jeho etický rámec 4.5 Analýza výsledků 4.6 Diskuze výsledků 5. Závěry a doporučení 6. Seznam použité literatury 7. Přílohy

1. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0. 2. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1. 3. MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6. 4. KOMÁRKOVÁ, Růžena, Ivan SLAMĚNÍK a Jozef VÝROST, ed. Aplikovaná sociální psychologie. Praha: Grada, 2001. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0180-4. 5. KOLAŘÍK, Marek. Interakční psychologický výcvik. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2941-1. 6. HAYES, Nicky. Základy sociální psychologie. Vyd. 3. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-763-9.

Zadávající pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 31.3.2020