

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Mgr. Radek Mitáček

Celoživotní vzdělávání policistů - pracovníků
operačních středisek Policie České republiky,
současný stav a možnosti zkvalitnění

RIGORÓZNÍ PRÁCE

Olomouc 2010

Obsah

Úvod

1 Teoretická část

1.1	Vzdělávání dospělých	6
1.2	Metody a formy vzdělávání dospělých	11
1.2.1	Metody vzdělávání dospělých	11
1.2.2	Formy vzdělávání dospělých	17
1.3	Vzdělávání v organizacích	19
1.3.1	Systematický přístup ke vzdělávání pracovníků	20
1.3.2	Analýza vzdělávacích potřeb	21
1.3.3	Stanovení cílů vzdělávání	23
1.3.4	Plánování (projektování) a vzdělávání	23
1.3.5	Příprava, realizace a průběžná kontrola vzdělávání	25
1.3.6	Hodnocení efektivnosti vzdělávání	26
1.3.7	Kompetence pracovníků v organizacích	27
1.3.8	Řízení rozvoje zaměstnanců v organizacích	30
1.4	Vzdělávání u Policie České republiky	33
1.4.1	Vzdělávání pracovníků operačních středisek	38

2 Praktická část

2.1	Cíle výzkumu	42
2.2	Otázky a hypotézy výzkumu	43
2.3	Metody výzkumu	50
2.3.1	Metody získávání dat	50
2.3.2	Metody vyhodnocení dat	51

2.4	Zkoumaný soubor	52
2.5	Průběh organizace výzkumu	52
3	Výsledky a interpretace	54
3.1	Výsledky zúčastněného pozorování a rozhovorů s krajskými vedoucími	54
3.2	Výsledky dotazníkového šetření	59
4	Ověření hypotéz	113
5	Závěry	123
6	Doporučená opatření	127
	Seznam použité literatury a prameny	131
	Anotace práce	134
	Přílohy	135

ÚVOD

Pracuji na Policii České republiky - Krajské ředitelství Policie Olomouckého kraje na integrovaném operačním středisku Olomouc - jako komisař vedoucí směny. Toto operační středisko je plnohodnotným partnerem operačního střediska Hasičského záchranného sboru Olomouckého kraje a Zdravotnické záchranné služby v Olomouckém kraji. Jde o složky Integrovaného záchranného systému. Tento systém má vysokou prioritu, pomáhá lidem v jejich těžkých životních situacích, chrání životy, zdraví a majetek. Téma rigorózní práce jsem promýšlel delší dobu. Nakonec jsem zvolil to, co je mně nejbližší a co se mně stalo celoživotním koníčkem - mou prací. Myslím si, že profese policisty na operačním středisku je svým způsobem jedinečná. Podle mého zjištění se zatím výzkumem tohoto tématu nikdo nezabýval.

Ve své práci vycházím ze základních andragogických principů, které pak promítám do praktické práce policistů.

Cílem rigorózní práce je posoudit úroveň vzdělávání policistů z operačních středisek Policie ČR ve vztahu k nárokům jejich práce a k jejich osobní motivaci z důvodu zkvalitnění vzdělávací činnosti.

Z tohoto pevného cíle vyplývají cíle dílčí:

- a) zhodnotit úroveň podmínek pro činnost policistů operačních středisek, určit jejich relativní závažnost,
- b) určit časovou náročnost jednotlivých činností v práci policistů operačních středisek,
- c) určit náročnost práce policistů operačních středisek na vznik možných chyb,
- d) stanovit důležitost nároků pro úspěšný výkon profese policisty,
- e) posoudit úroveň připravenosti policistů pro plnění úkolů,
- f) posoudit kvalitu vzdělávání policistů z hlediska jejich připravenosti pro plnění úkolů,

- g) určit význam motivačních faktorů pro práci u policie,
- h) zhodnotit uspokojování osobních potřeb policistů,
- i) zjistit vztah mezi hodnocením nároků na práci policistů a hodnocením jejich připravenosti,
- j) zjistit vztah mezi hodnocením nároků na práci policistů a hodnocením kvality jejich vzdělávání.

Splnění těchto cílů by mohlo vytvořit jeden z předpokladů zlepšení úrovně policejní práce.

Mimo uvedené cíle se v mé práci zabývám motivací policistů k jejich práci a také se zajímám o rozdílné postoje různých věkových kategorií, policistů v různém postavení a s různou délkou praxe, i postojovými rozdíly mezi ženami a muži. Využívám jak dotazníkového šetření, tak názorů vedoucích pracovníků a v neposlední řadě i zkušeností ze své dlouholeté praxe policejního důstojníka na Integrovaném operačním středisku v Olomouci.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Současná doba je charakteristická rychlým rozvojem téměř všech oblastí vědění i praxe. Znalosti či dovednosti, získané v průběhu školní docházky a studia, rychle zastarávají. Mají-li lidé ve firmách a institucích obstát při plnění svých úkolů, je nezbytné, aby se průběžně vzdělávali, doplňovali své vědomosti, rozvíjeli své dovednosti a osvojovali si žádoucí pracovní návyky a postoje. V této kapitole se zaměříme na problematiku a obecné zásady vzdělávání dospělých.

Vzdělávání dospělých se z mnoha důvodů liší od vzdělávání dětí ve školách (Langrová, 2008, Příprava, 1995):

- dospělí mají na rozdíl od dětí množství povinností, mají méně času a jsou snáze unavitelní,
- jejich myšlení je méně pružné, zato však bohatší o mnoho zkušeností,
- abstraktní výuka je unavuje, dávají přednost praktickým aplikacím a učivo spojují se svými zkušenostmi z praxe.

Věda, která se zabývá učením dospělých se nazývá andragogika. Jak uvádí Bednaříková(2006) *„andragogika je věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé, respektující všestranné zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, socializací a akulturací“*.

Hlavními tezemi andragogiky jsou (Bednaříková, 2006):

- učící se řídí nezávisle sám sebe,
- jednotlivec přichází s určitými zkušenostmi, a tak je sám sobě bohatým zdrojem poznání,
- jednotlivci jsou připraveni se učit, jestliže cítí potřebu dosažení lepších výsledků v některých oblastech své činnosti,
- dospělí se zpravidla neučí, aby se učili; učí se proto, aby dovedli něco udělat, vyřešit problém, nebo zlepšit svůj život.

Vzdělávání dospělých jsou tedy veškeré učební aktivity, které se realizují ve škole i mimo školu. Mezi tyto aktivity můžeme zařadit např. dovednosti a znalosti ve svém povolání, své profesi. Například zámečnick, vyučen na soustruhu, nyní se doškoluje na NC (Numerical Control) stroji. Je to tedy proces rozvíjení schopností, dovedností, obohacování o nové poznatky, který je ovšem záměrný. Nejedná se jenom o zlepšení se v zaměstnání, jde

i o různá zájmová sdružení, kroužky, kluby atd. Vzdělávání dospělých je proces celoživotního vzdělávání (Bednaříková, 2006).

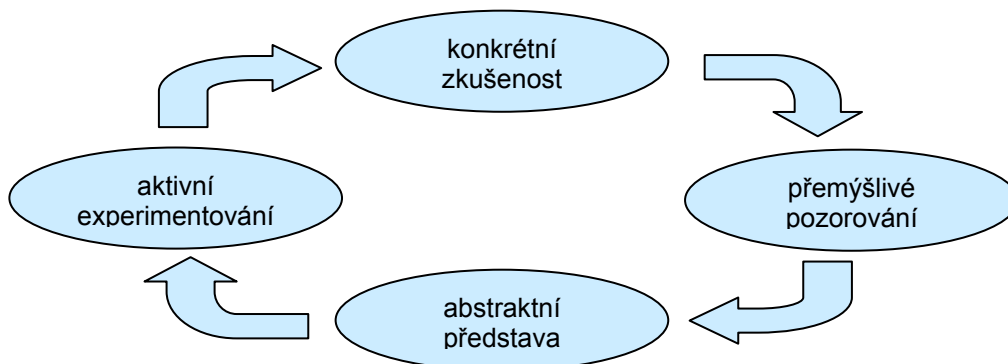
Celoživotní učení představuje zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání i změnu jeho organizačního principu. Učení, ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému, či mimo ně, je chápáno jako jediný propojený celek, který umožňuje získávat různé kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoliv během života. Zdůrazňuje rozvoj schopností a dovedností během celého zaměstnání .

Kolb (Prokopenko, Kubr, 1996; Příprava, 1996) zkoumal proces učení dospělých lidí, postavený na zobecňování znalostí z reality, a stanovil čtyři fáze osvojování poznatků. Je to vzdělávací cyklus vhodný pro každý případ učení:

1. Konkrétní zkušenost - člověk prožije nějakou konkrétní situaci (havárie, marketingová kampaň).
2. Přemýšlivé pozorování - člověk zkušenost vyhodnocuje a přemýšlí o tom, co se stalo a proč se tak stalo.
3. Abstraktní představa, závěr - na základě předcházejících stádií si člověk tvoří vlastní teorii, posiluje nebo mění stávající teorii (určení možné příčiny havárie, nepochopení hodnot segmentu trhu).
4. Aktivní experimentování - v důsledku vlastní zkušenosti a závěrů člověk uskutečňuje potřebnou změnu (odstranění možné příčiny havárie, změna reklamní strategie).

Cyklus se samozřejmě může opakovat, protože ani zkušenostmi (pokroem) nemusela být objevena skutečná příčina havárie či skutečná slabina reklamní strategie. „V každém případě“ však jde o učení.

Kolbův cyklus: učení ze zkušenosti



Kolbův cyklus tvoří uzavřený okruh, ve kterém na sebe jednotlivé fáze logicky navazují. Má-li být proces učení úspěšný, nelze žádnou fázi vypustit. Proces učení přitom může být zahájen v kterékoliv fázi cyklu. Tato teorie shrnuje principy učení se z vlastních zkušeností, na základě kterých získáváme podle výzkumů Kolba (Prokopenko, Kubr, 1996; Plamínek, 2008) 80% vědomostí. Kolb dále na základě cyklu detailně popisuje čtyři styly učení - divergující (pocity, naslouchání), asimilující (budování abstraktních teorií), konvergující (plánování) a akomodující (učení činností samotnou). Kolbův cyklus je základem pro většinu rozvojových a teambuildingových programů (Prokopenko, Kubr, 1996; Plamínek, 2008).

K osvojování různých znalostí nebo dovedností využíváme různých typů učení. Jiným způsobem se učíme např. ovládat nový software, jiným způsobem si osvojujeme znalosti o aktualizaci zákonů, jinak získáváme dovednost jednání s podřízenými. Každá činnost vyžaduje jiný způsob učení nebo jinou kombinaci různých způsobů učení.

V souladu s Kolbovým cyklem (Prokopenko, Kubr, 1996; Příprava, 1995; Hroník, 2006) byly definovány čtyři způsoby učení:

Pokus a omyl

Vlastní učení probíhá ve fázi revidování úspěchů a neúspěchů jednotlivých pokusů. Je to v podstatě praktická činnost, a proto je tento způsob učení vhodný k výuce praktických dovedností. Jednou z nejdůležitějších charakteristik tohoto typu učení je znalost výsledků, které vedou k nápravným opatřením v dalších pokusech. Policisté se v případě neúspěšného zákroku vracejí ke svým chybám a snaží si brát si z nich ponaučení do budoucna, aby se podobných postupů příště vyvarovali.

Instrukce

Je postavena na příjmu informací od trenéra ústně, písemně či prostřednictvím obrazovky. Celý obsah učiva je prezentován účastníkům v definitivní podobě (*Tak to prostě je*). Vlastní činnost učení nevyžaduje od účastníků žádné nezávislé objevování. Instrukce je užitečná zejména pro předávání vědomostí. Oceníme ji tam, kde podáváme přesné informace s minimální nejasností. V praxi policisty jde o osvojování standardizovaných postupů a zákonných norem.

Nápodoba

Při učení nápodobou vytváříme příležitost k pozorování způsobu provádění určité činnosti. Účastníci se poté pokouší napodobit výkon, který pozorovali. Učení napodobováním je založeno na tom, co účastníci vidí, nikoliv na sdělení, co mají dělat. Mělo by vždy jít o demonstraci správného způsobu provádění nějaké činnosti. Napodobování je vhodné pro předávání praktických dovedností, ale nerozvíjí samostatný kritický přístup účastníka jako je tomu u metody pokusu a omylu. Méně zkušené policisté si nápodobou osvojují osvědčené praktiky starších, zkušených kolegů.

Přemýšlení

V praktických pracovních situacích existuje jednoduché řešení jen velmi zřídka. Zde je třeba vést účastníky otázkami k hledání přijatelné odpovědi na řešení problému. Účastník musí posoudit různé možnosti, vyvodit závěry, zvážit možné následky a promyslet celou situaci z obecného hlediska. Přemýšlení poskytuje základy k učení zvládnutí složitých a nejednoznačných situací. Přemýšlení je nejdůležitější složkou práce kriminalisty, který hledá motivy a pachatele trestných činů, ale má i velký význam pro práci operačních středisek, která často narážejí na nestandardní situace, v nichž je nutné hledání cest k optimálnímu řešení.

Učení se různým činnostem je obvykle kombinací těchto typů učení. V jednotlivých případech učení však mohou některé typy převažovat a jiné budou méně významné. Zatímco při teoretické výuce zákonů bude váha spočívat zejména na sdělení a následném přemýšlení, při praktickém nácviku dovedností jako je např. zákrok proti nebezpečnému pachateli, bude více zdůrazněna imitace a pokus a omyl.

Shrnutí

V této kapitole jsem zdůraznil význam celoživotního vzdělávání pro lidi v organizacích (tlak jiných povinností, menší pružnost myšlení, bohatství zkušeností a očekávání praktického přístupu ke vzdělávání) a vyzdvihl jsem význam zkušenosti pro učení dospělých lidí. Analyzoval jsem průběh učení ze zkušeností podle Kolba ve čtyřech fázích (konkrétní zkušenost, přemýšlivé pozorování, abstraktní představa, aktivní experimentování) a v návaznosti na to čtyři způsoby učení (pokus a omyl, instrukce, nápodoba, přemýšlení). Při plánování vzdělávání dospělých je žádoucí využít učení ze zkušenosti a volit různé formy a metody vzdělávání v souladu s variabilitou způsobů učení.

1.2 METODY A FORMY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

V předcházející kapitole jsem se zabýval obecnými zásadami vzdělávání dospělých a naznačil rozdílnost ve způsobech učení. Nyní je promítnu do praktického využití různých metod a forem vzdělávání dospělých. Volba metod a forem vzdělávání dospělých by měla být v souladu s cíli a předem danou strategií, chování lektora a učících se policistů, měla by vycházet z diagnózy pracovníků a naplánování učiva. Vhodně zvolené vyučovací metody a formy mohou usnadnit jeden typ komunikace a na druhou stranu znesnadňovat jiný typ předávání informací (Kurelová, 1990). Učitel, lektor by měl vybrat takovou metodu, aby pomocí této upoutal a usnadnil získávání znalostí, schopností a dovedností. V praxi se učení realizuje pomocí různých metod. Níže uvádím některé z nejznámějších.

1.2.1 Metody vzdělávání dospělých

Zatímco dříve byl rozvoj pracovníků postaven skoro výhradně na výkladu, dnes se opírá také o velké množství jiných metod:

- **Výklad (přednáška)** je přímá řeč nebo vysvětlování s možným použitím vizuálních nebo jiných pomůcek, ale bez zapojení účastníků (snad jen s výjimkou závěrečné diskuse). Slouží zejména k předávání faktů nebo informací, které jsou důležité samy o sobě, například výuka policistů v oblasti nových zákonných norem. Výhodou výkladu je velké množství informací, které se přenášejí v relativně krátké době, ale také velké množství posluchačů, kteří mohou sledovat výklad současně. Nevýhodou je nedostatek zpětné vazby ze strany účastníků, takže lektor nemá přehled o jejich správném pochopení problému. Další nevýhodou je únavnost nepřerušovaného nebo málo přerušovaného výkladu pro posluchače. Negativním aspektem je rovněž rychlé zapomínání velkého množství faktů, které byly na přednášce prezentovány. Přednáška klade důraz především na znalosti a odbornou úroveň lektora, na rétorické dovednosti a schopnosti udržet pozornost v průběhu celé doby, méně na jeho schopnosti moderovat učení skupiny. Pro přednášku je často používána didaktická technika, zejm. dataprojektor, vizualizér, atd. (Prokopenko, Kubr, 1996; Plamínek, 2008).
- **Rozhovor.** Vzdělavatel vede svými otázkami k reprodukci dříve známých poznatků, během rozhovoru sděluje studentům poznatky nové, ke kterým se během rozhovoru navrací a sleduje, jak je dokáží posluchači reprodukovat.

Na základě již osvojených poznatků může vzdělavatel rozhovorem navést účastníky na objevení nových poznatků (jde o tzv. sokratovský rozhovor), který se využije nejlépe tehdy, pokud učivo na sebe navazuje (Obst, 2006).

- **Diskuse** - je technika výuky, při které učení vychází spíše z účastníků samotných než z lektora. Je vhodná pro řešení problémů, formování nebo ovlivňování postojů, podněcování zájmu a konstruktivních myšlenek, doplnění ostatních metod, upevnění a opakování jiné výuky. Policisté, kteří mají zkušenosti z praxe, budou s lektorem diskutovat o vhodnosti různých variant řešení krizové situace. Výhodou diskuse je aktivní zapojení účastníků, využití podnětů a zkušeností ze strany posluchačů, i možnost společného hledání názoru. Jistou nevýhodou je značná časová náročnost, dále nebezpečí, že nemusíme dojít ke společnému závěru, jehož krajním případem je narušení celé akce ze strany ostře nesouhlasících účastníků, i to, že diskuse je vhodná jen pro probírání části tématu. Jsou zde kladeny vysoké nároky na komunikační a řídicí dovednosti lektora a jeho schopnost moderovat. Na druhé straně nemusí mít lektor hluboké odborné znalosti; v některých případech dokonce vystupuje jako moderátor, který pouze koordinuje chod diskuse odborníků. Obvykle však při vzdělávacích akcích očekáváme, že vedoucí diskuse bude po odborné stránce minimálně na úrovni účastníků (Prokopenko, Kubr, 1996; Příprava, 1995; Plamínek, 2008; Hroník 2006).
- **Didaktické hry** – záměrně evokují produktivní aktivity a rozvíjejí myšlení. Jsou zpravidla založeny na řešení problémových situací (Obst, 2006). Známé hry jako např. „Ztraceni v poušti“ rozvinou týmové a komunikační dovednosti zásahových jednotek při řešení kalamitních událostí.
- **Řešení problému** má často podobou „workshopů“ na nichž se probírá konkrétní problém organizace. Učení je zde spíše doprovodným efektem procesu řešení problému – účastníci si rozšiřují svou znalost problematiky o zkušenosti spolupracovníků a lektorů a učí se v praxi týmovým dovednostem. Řešení problému zpravidla postupuje několika etapami: definice problému, analýza problému, řešení problému, hodnocení jednotlivých variant řešení a sestavení akčního plánu, uskutečňuje nejlepší varianty, posouzení (Šuleř, 2002; Šuleř, 2008). Takto lze workshopem například hledat cestu k zefektivnění vzájemné spolupráce jednotlivých složek policie.
- **Použití výukových filmů**, které si organizace natáčejí samy, nebo používají nabídky specializovaných firem. Tyto filmy se zaměřují jednak na přenášení zkušeností (jak fungují jiné organizace, jak došlo k nehodě), jednak na rozvoj dovedností, které zde mohou účastníci sledovat názorně.

Výhodou je názornost a konkrétnost, možnost učit velké množství lidí současně. Filmy jsou však méně názorné a méně interaktivní než konkrétní výcvik v terénu. Vlastní promítání filmu klade na lektora v podstatě pouze nároky na technické schopnosti práce s promítací technikou (videorekordér, DVD přehrávač, ozvučení), ale je žádoucí, aby lektor po filmu s účastníky probral to, co viděli, a umožnil diskusi. Ještě lepší je průběžné zastavování filmu a vstupy lektora tam, kde je třeba informace z filmu více rozvinout (Hroník, 2006). Policie ČR má k dnes dispozici řadu názorných výukových filmů, zaměřených na různé činnosti policistů v terénu.

- **Koučování** je systematický rozvoj dovedností a zkušeností účastníka, který řídí nadřízený, spolupracovník nebo profesionální kouč plánovitým zadáváním úloh a průběžným hodnocením. Koučování je používáno hlavně k rozvoji dovedností. Koučování je někdy postaveno spíše na pohovorech (řídící dovednosti), jindy více na aktivním nácviku příslušné dovednosti (manuální dovednosti). Koučovací program je zahájen stanovením cíle (SMART) a odvozením postupných dílčích cílů pro jednotlivá setkání. Výhodou koučování je flexibilní metoda a tempo práce, zcela přizpůsobené potřebám účastníka a situace, dále vysoká intenzivnost metody, možnost bezprostřední zpětné vazby na chování účastníka i prostor pro samostatné hledání cesty a řešení problémů účastníkem. Nevýhodou je nedostatek plošného efektu (zaměření na jediného účastníka), a díky tomu nevzniká synergie – společné nastavení skupiny. Tato metoda je také časově náročná pro lektora, protože každý účastník je koučován zvlášť (Whitmore, 2004). Zapracování do složité činnosti kriminalistů se neobejde bez koučování ze strany zkušenějších kolegů.

Koučovací setkání má typickou strukturu (Šuleř, 2002; Šuleř 2008):

1. zjišťování plnění cíle, stanoveného na posledním setkání - dosažené úrovně dovednosti,
1. zpětná vazba ze strany kouče a diskuse o problémech spojených se zvládnutím cíle,
2. společné (zapojení kouče i účastníka) hledání příčin problémů a cest k jejich řešení a návrh opatření, při maximálním využití iniciativy účastníka včetně vysvětlování důsledků možných rozhodnutí,
3. stanovení cíle na období do dalšího setkání; zde dochází často k modifikaci původních dílčích cílů s ohledem na skutečný postup rozvoje dovednosti účastníka.

V procesu koučování jsou zdůrazněny tři principy :

- princip dílčích cílů – cíle jsou stanovovány postupně tak, aby byly reálné, aby nedošlo k příliš rychlému nárůstu požadavků na účastníka;
- princip aktivity účastníka spočívá v dotazování. Namísto toho, aby kouč určoval účastníkovi co a jak má dělat, ptá se účastníka co a jak má dělat. Kouč pomáhá účastníkovi přemýšlet o důsledcích navržených řešení. Tato aktivní forma je mnohem účinnější než pouhé pasivní předávání instrukcí;
- princip zpětné vazby - účastník dostává neustálou zpětnou vazbu, která je konkrétní a spočívá ve vysvětlení konkrétních událostí namísto generalizující zpětné vazby (bylo to dobré, průměrné, špatné) (Whitmore, 2004).
- **Mentorování** je vpravování nového pracovníka na určitém místě do problematiky jeho pracovního místa, organizace a vztahů v organizaci prostřednictvím staršího, zkušeného pracovníka. Umožňuje osvojení zkušeností a předávání kontaktů, současně však také může znamenat pro mentora určitou seberealizaci. Výhody i nevýhody jsou srovnatelné s procesem koučování (Plamínek, 2008).
- **Aktivní učení** tvoří skupina metod:
 - a) Skupinová cvičení - způsob výuky, při kterém jsou vybrané části fyzické nebo sociální situace zjednodušeny nebo simulovány tak, že podstatné části lze využít pro výuku. Například na známé hře „Ztraceni na Měsíci“ lze demonstrovat schopnost účastníků komunikovat, spolupracovat v týmu, vést poradu nebo řešit konflikty.
 - b) Hraní rolí - metoda, v níž účastníci hrají aktéry simulované situace. Například policista má usměrnit arogantního občana, nadřízený má vést rozhovor s nezodpovědným podřízeným atd. V rolích vystupují buď sami účastníci, nebo hrají role společně s trenérem.
 - c) Případové studie - shrnutí určité události, soustavy okolností nebo pracovní situace, které se předkládá účastníkům ke studiu, analýze a diskusi. Trenér si připraví vhodný případ ze své praxe, na kterém lze demonstrovat zkušenosti s řešením určitého problému. Jindy jsou používány poučné případy zvenčí. Případové studie mohou být důkladně propracovány, mohou mít například charakter konkrétního případu postupu, vedoucího k vyšetření fiktivního trestného činu včetně fiktivních dokumentů, fotografií atd.

Aktivní učení slouží především k rozvoji dovedností, vlastností osobnosti, sebepoznání účastníka nebo k osvojení praktických postupů.

Aktivity jsou v průběhu obvykle sledovány trenérem nebo pověřeným účastníkem. Po skončení aktivit následuje rozbor, nezářídka doprovázený videozáznamem. Rozbor by měl jednak ukázat vztah simulované situace k některým pravidlům, jednak dát zpětnou vazbu vybraným účastníkům s ohledem na jejich jednání v průběhu situace. Zde je třeba značné dávky citu a ohleduplnosti, abychom účastníka nesnižili před ostatními například pro odbornou neznalost nebo nevhodný způsob jednání, čímž bychom ho trvale demotivovali. Některé kritické momenty je lepší projednávat individuálně s účastníkem po tréninku (Příprava, 2005; Plamínek, 2008).

Výhodou aktivního učení je zapojení velké části účastníků, zážitek vlastní zkušenosti pro účastníka, příležitost k sebepoznání a vzájemného poznání s kolegy i atraktivnost, která umožní dlouhodobé udržení zájmu účastníků. Nevýhodou je, že vybrané situace mohou působit uměle (pokud dokonale nevystihují realitu práce účastníků). Od lektora jsou vyžadovány nároky (pokud jde o důkladné osvojení popisovaných situací), aby si vždy věděl rady, ale také, aby byl citlivý vůči účastníkům a jejich zkušenostem při podávání zpětné vazby (Prokopenko, Kubr, 1996).

- **Učení akcí** (učení v praxi) je postaveno na předpokladu, že nejlépe se člověk učí získáváním zkušeností při provádění samotné činnosti, ať už jsou zařazováni do nového pracovního místa (získání zkušenosti na operačním středisku) nebo přidělováním nových či náročnějších úkolů (zadání složitějšího případu kriminalistovi, práci v mezioborovém týmu) (Prokopenko, Kubr, 1996).
- **Sebevzdělávání** se opírá o samostudium z literatury nebo samostatné procvičování určitých činností. Sebevzdělávání slouží hlavně k rozvoji znalostí. Výhodou je to, že studující si sám určuje čas a tempo výuky, může zaměřit témata vzdělávání přesně podle svých potřeb, umožňuje maximální využití času a pružné skloubení s ostatními pracovními nebo mimopracovními povinnostmi, rozvíjí také samostatnost a morální vlastnosti účastníka. Na druhé straně účastníkům chybí bezprostřední zpětná vazba, konfrontace s jinými názory, jsou kladeny vysoké nároky na samostatnost a je třeba značné síly vůle (Prokopenko, Kubr, 1996; Plamínek, 2008; Hroník, 2006). Velké množství předpisů, legislativních norem atd. si musejí policisté doplnit sami vlastním studiem příslušných dokumentů.

- **Demonstračně problémový výklad** – učitel svůj výklad doprovází experimentem, předvedením objektu, z čehož žáci za pomoci učitele vytvářejí závěry (Obst, 2006). Výuka konkrétní činnosti jako je práce se zbraní nebo zajištění pachatele se bez demonstrování neobejde.

Vhodnou vzdělávací metodu volíme podle dvou hledisek (Prokopenko, Kubr, 1996):

- a) Jaká je povaha požadovaných kompetencí? Pro učení znalostem volíme spíše výklad, diskusi nebo sebevzdělávání, dovednosti se lépe osvojují koučováním, aktivním učením nebo učením akcí.
- b) Jací jsou účastníci vzdělávací akce? Zatímco policisté z terénu dají většinou přednost aktivním metodám, specializovaní analytici budou zaujati spíše hodnotným výkladem a následnou diskusí. Volíme jinou metodu vzdělávání pro začínající mladé policisty, kteří nemají žádnou praxi, jiná metoda vzdělávání bude v případě zkušeného policisty (čas potřebný k realizaci metody).

Dle mé úvahy jsou zde další hlediska volby metod vzdělávání:

- c) Finanční a materiální prostředky uvolněné na konkrétní vzdělávací akci. Při omezených prostředcích si musíme volit pouze krátkou přednášku pro velké množství osob namísto intenzivního výcviku pro několik malých skupin.
- d) Počet úroveň účastníků, lektora – např. proškolení a postup při zásahu proti skupině dealerů drog (omezeno na malý počet policistů, velmi krátký čas proškolení před vlastním zásahem kvůli prozrazení akce atd.). Na druhou stranu bude volena jiná metoda pro velkou skupinu policistů v učebně k novele zákona o Policii ČR.
- e) Prostory (tělocvična, kancelář, učebna) čas.

Pro rozvoj různých kompetencí zvolíme různé metody vzdělávání: Ideální je kombinace přístupů - většina kompetencí je totiž postavena na spojení znalostí, dovedností a postojů (Suchý, 2008).

1.2.2 Formy vzdělávání dospělých

V předchozí kapitole jsem psal o metodách vzdělávání, nyní bych se chtěl vyjádřit k formám vzdělávání, konkrétně k didaktickým formám, což je určitý rámec výuky čili učení a procesu vyučování (Mužik, 2005). Ve výkladovém slovníku vzdělávání dospělých je uvedeno dělení forem vzdělávání podle těchto kritérií (Palán, 1997):

- f) časové hledisko, např. časové rozvržení výuky, vyučovací hodina, blok atd.,
- g) prostředí, ve kterém dochází k vyučování - např. laboratoř, přednáškový sál,
- h) organizační uspořádání - např. jde-li o studenty střední policejní školy, zkušené policisty,
- i) podle stavu systémů, za jejichž pomoci vzdělávání probíhá. Dělíme je na živé např. učitel, lektor atd., neživé – např. vyučovací technika, pomůcky,
- j) podle zaměření pedagogických akcí - např. specializační, rekvalifikační kurzy.

Dlouhodobým zkoušením v praxi při porovnávání rozličných forem se přednostně vyzdvihují dvě kritéria. Je to charakter vztahu mezi lektorem a účastníkem ve vyučovacím procesu (lektor umožní studujícímu se co nejvíce naučit ve vyučování) a dále je to především ekonomické hledisko celého procesu (hospodárné využívání prostředků ve vyučovacím procesu, ale i náklady na dojíždění, ubytování, stravování).

Aby mohlo vzdělávání dospělých úspěšně probíhat, je nezbytné jej dobře organizovat v určitém prostoru a čase. Hovoříme o organizační formě.

Pojem organizační forma vzdělávání dospělých vyjadřuje vnější uspořádání vzdělávacího procesu s dospělými z hlediska času, prostoru a vztahu k jednotlivým aktérům a systému vzdělávání.

Novější přístup vnímá organizační formu jako komplexní systémové pojetí řízení a uspořádání vzdělávání dospělých.

Pojem forma vzdělávání dospělých lze chápat jako:

- jeden ze základních androdidaktických pojmů,
- organizační rámec vzdělávání dospělých,
- stavu vzdělávacího procesu, jehož se účastní dospělí,
- souhrn organizačních opatření a uspořádání výuky dospělých při realizaci určité vzdělávací akce,

- konkrétní podobu vzdělávací akce – promyšlené, plánované a organizované vzdělávací působení jednotlivců, skupin, nebo institucí, jehož cílem je předání edukační informace (vědomostí, dovedností, názorů a postojů) (Bednaříková, 2006).

Klasifikace vychází z následujících hledisek (Bočková, 1988, Paška 1976):

- podle množství účastníků: individuální – samostatné studium, párové, skupinové, hromadné,
- z organizačního hlediska: s trvalým složením účastníků, s nestálým složením účastníků,
- podle délky trvání: formy jednorázové, formy cyklické,
- dle specifik jednotlivých subsystémů výchovy a vzdělávání: formy školské výuky dospělých, formy vzdělávání pracovníků v organizacích, formy mimoškolského vzdělávání dospělých .

Příslušná forma se volí s přihlédnutím ke skupině účastníků, povaze tématu vzdělávání i k ekonomickým možnostem organizace. Další vhodnou formou je sebevzdělávání.

- **E-learning** je vlastně zdokonalenou a částečně řízenou formou sebevzdělávání. Účastník získává elektronickou cestou texty, je testován z jejich pochopení, řeší úkoly a případové studie, zapojuje se do diskusí. E-learning lze využívat k učení znalostem, případně některým dovednostem (jazyky). Nadšení pro e-learning z 90. let minulého století poněkud opadlo; zjistilo se totiž, že studující postrádají osobní kontakt s lektorem a spoluúčastníky, což je pro ně často frustrující. Proto bývá dnes e-learning spojován s prezenčními formami studia (Plamínek, 2008).

Shrnutí

S ohledem na rozmanitost forem učení a jejich vhodnost pro různé situace lze pro různé části výuky použít řady vzdělávacích metod: výklad, diskuse, řešení problému, výukové filmy, koučování, mentorování, aktivní učení, učení akcí, sebevzdělávání, didaktické hry. Tyto metody jsou voleny v návaznosti na specifickou znalost či dovednost, kterou si má účastník osvojit. Pro vzdělávací program jako celek je třeba zvolit vhodnou organizační formu, která bude respektovat potřeby účastníků, téma a ekonomické možnosti.

1.3 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACÍCH

Po obecných zásadách vzdělávání dospělých, stanovení metod a forem vzdělávání, charakteristice vzdělavatelů dospělých, se zaměřím na prostředí, v němž se vzdělávání dospělých obvykle realizuje – na firmy a instituce. Organizace vzdělávají dospělé, aby byly dosaženy určité cíle, vyplývající z jejich strategie (uspokojování zákazníků, akcionářů, služba občanovi) a tyto cíle jsou v praxi organizací konkretizovány pomocí ukazatelů (market share, zisk, procento objasněných zločinů). Z těchto organizačních cílů je třeba odvozovat cíle vzdělávání. Nahodilá realizace akcí podle momentální potřeby má obvykle minimální efekt. K dosažení cílů vede systematický přístup, který vychází z analýzy vzdělávacích potřeb a dává zpětnou vazbu hodnocením úrovně dosažení vzdělávacích cílů.

Systematický přístup vyžaduje definování žádoucích kompetencí pro jednotlivé činnosti v organizaci, analýzu jejich stávající úrovně u pracovníků a určení cest k dosažení požadované úrovně či k jejich rozvoji. Vedle toho je potřeba nastavit konkrétní nástroje personální práce, jakožto organizační nástroje k realizování rozvoje zaměstnanců.

Organizace však zauímají ke vzdělávání různé postoje. Cesta k přijetí žádoucích postojů ke vzdělávání nebyla vždycky jednoznačná. Historicky můžeme vysledovat několik etap přístupu ke vzdělávání v organizacích (Prokopenko, Kubr, 1996):

Povinností pracovníků je především pracovat a neztrácet čas na nějakých seminářích. Co potřebují, se naučili ve škole a další vzdělávání stojí zbytečně mnoho peněz. Snad s výjimkou kurzů nutných pro oprávnění, nezbytných pro výkon profese.

1. Pracovníkům se umožňuje vzdělávání podle okamžitých potřeb nebo na základě jejich vlastních návrhů.
2. Vzdělávání je postaveno na systematickém přístupu, který vychází ze strategie lidských zdrojů, stanovuje cíle, plánuje vzdělávací aktivity a hodnotí jejich výsledky.
3. Koncepte *učící se organizace* zdůrazňuje vzájemné sdílení zkušeností jednotlivců ve firmách a je postavena na týmové práci. Například PČR, Hasičský záchranný sbor ČR, rychlá záchranná služba organizuje pravidelné setkávání nejen vedoucích, ale i řadových pracovníků za účelem získávání zkušeností, týmového zvládnutí situací. Pokud se týmy učí, mohou při

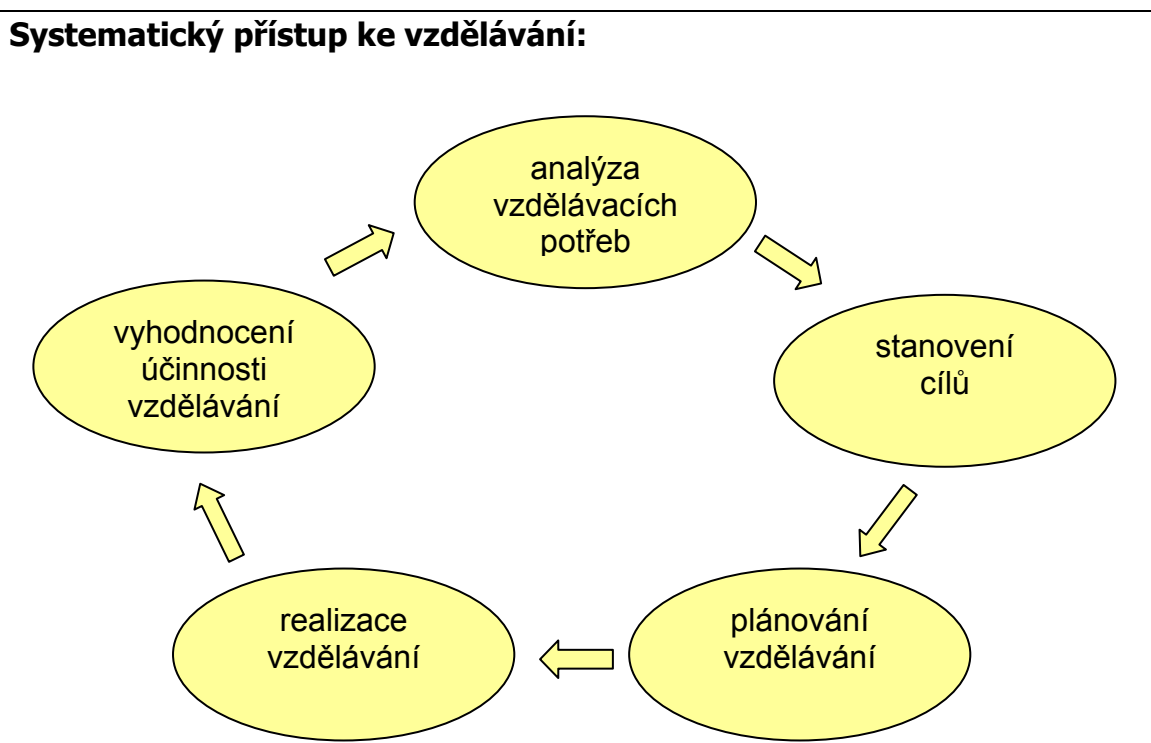
mimořádných událostech dosahovat velmi dobrých výsledků. I jednotlivci v takových týmech dosahují kvalitnějších výsledků a rychlejšího růstu.

1.3.1 Systematický přístup ke vzdělávání pracovníků

Cílem vzdělávání je takový rozvoj kompetencí jednotlivce, který zlepší jeho výkonnost v organizaci, to znamená, že vyvolá trvalé změny ve znalostech, dovednostech a postojích. Aby tyto změny byly úspěšné a měly na organizaci dopad, je třeba postupovat systematicky – v pěti fázích (Belcourt, Wright, 1999; Prokopenko, Kubr, 1996; Plamínek, 2008; Hroník, 2006; Whitmore, 2004):

- analýza vzdělávacích potřeb,
- stanovení cílů vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocení účinnosti vzdělávání.

Tyto fáze se cyklicky opakují.



1.3.2 Analýza vzdělávacích potřeb

V první fázi je třeba zjistit, jaké jsou vůbec potřeby účastníků vzdělávání. Posuzují se rozdíly mezi požadavky, které jsou na ně kladené a jejich skutečnými znalostmi nebo dovednostmi (Belcourt, Wright, 1999; Plamínek, 2008; Hroník, 2006).

Analýza vzdělávacích potřeb probíhá ve třech etapách:

a) Požadavky

Požadavky, kladené na účastníky, zjišťuje analýza práce (Arnold, 2007).

Analýza práce zkoumá pracovní činnost z hlediska časové náročnosti jednotlivých aktivit, náročnosti na vznik chyb při těchto aktivitách, případně významu těchto aktivit pro celkové cíle pracovní činnosti).

Nástroji analýzy práce mohou být:

- monitorování příslušné činnosti a vedení systematických záznamů o této činnosti např. forma přijetí oznámení občana na linku 158,
- rozhovory s experty (vykonavateli této činnosti nebo lidmi, kteří se v této činnosti dobře orientují) a systematický záznam,
- dotazníkové šetření a vyhodnocení jeho výsledků,
- pohovory s vedoucími policisty, přebírání jejich zkušeností.

b) Skutečná úroveň

Skutečná úroveň pracovníků může být posouzena různými metodami :

- dotazníkovým šetřením, zaměřeným na posouzení úrovně podřízených nebo spolupracovníků,
- sledováním výkonu práce účastníků (např. zdvojená návštěva u obchodních reprezentantů, sledování pracovníka PČR nadřízeným v průběhu činnosti a vyzorování odborných problémů v určitých oblastech,
- výstupy (zprávy) z hodnotících rozhovorů umožní vysledovat, kde jsou nejčastěji silné stránky a rezervy hodnocených osob, např. pravidelné služební hodnocení policistů,
- prostudování výsledků práce účastníka (úroveň zpracovaných zpráv, objasňenost případů, hospodářské ukazatele),
- dotazy na vybrané problémy, které ukáží skutečnou úroveň znalostí účastníka, nebo řešení případové studie,

- pohovorem s nadřízeným účastníků, zaměřeným na jejich schopnosti,
- pohovorem s účastníky, ve kterém účastníci subjektivně vyjádří své vzdělávací potřeby,
- krátkým vstupním testem před začátkem vzdělávacího programu; tento test umožní srovnání s podobným testem na konci programu,
- development centre, kde se shromažďuje skupina předpokládaných účastníků kurzu, prochází řadou simulovaných situací a testů, a úroveň jejich dovedností je hodnocena zkušenými posuzovateli; v současné době se provádí development centre pro perspektivní pracovníky Policie ČR,

c) Stanovení vzdělávací potřeby

Vzdělávací potřeba je rozdíl mezi požadavky na úspěšný výkon na jedné straně a skutečnou úroveň účastníka na straně druhé. Správné stanovení vzdělávacích potřeb je velmi důležité pro úspěšnost tréninku.

Těžko můžeme chtít zvládnutí méně obvyklých operací v Excelu po uživateli PC, který je rád, že „zapne počítač“. Naopak uživatel, který má hluboké znalosti informační technologie, se bude „otravovat“ při výuce základních operací (Belcourt, Wright, 1999; Plamínek, 2008; Hroník 2006).

1.3.3 Stanovení cílů vzdělávání

Na základě analýzy vzdělávacích potřeb stanovujeme cíle vzdělávání – co by měli účastníci ovládat po ukončení tréninku. Cíle tréninku by měly odpovídat pojmu, který je vyjádřen zkratkou „SMART“ (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované). Je důležité, aby cíl byl určen aktivním slovesem a aby výsledek byl měřitelný. Mezi aktivní slovesa patří například: *analyzovat, vypočítat, určit, osvojit si, popsat, vyjmenovat, vyhodnotit, změřit, rozlišit, upravit, implementovat, rozhodnout*. Cíl vzdělávání by neměl být deklarován pasivními slovesy, která neumožní vyhodnocení výsledku vzdělávací akce - *uvědomit si, pochopit, ujasnit si, dozvědět se* atd. (Belcourt, Wright, 1999; Hroník, 2006).

Belcourt a Wright (1999) - považují stanovení cílů vzdělávání za zvláštní dovednost, která spočívá ve schopnosti přenést údaje z analýzy potřeb do výstupů výkonu. Dobře stanovený cíl by měl nasměrovat k žádoucímu chování nebo výkonovým ukazatelům. Formulování cílů se podle těchto autorů řídí následujícím postupem:

1. uvedení cílů výuky,
2. převedení cílu výuky na pozorovatelné a měřitelné skutečnosti, např. účastník dokáže správně časovat 30 nepravidelných anglických sloves,
3. volba optimální úrovně, která se mění podle požadavků analýzy práce a s ohledem na osobu, která se učí – dosažení bezchybné plynulé konverzace v jazyce, dosažení plynulé konverzace s drobnými chybami atd.,
4. definování okolnosti nebo podmínky hodnocení – účastník bude překládat text s pomocí slovníku, bez slovníku, dostane pro překlad omezený čas, jak dlouhý bude tento čas atd.,
5. kontrola cílů jinými osobami (jiní lektori, účastníci výcviku atd.), které by měly posoudit, jsou-li tyto úkoly skutečně specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a správně načasované (Belcourt, Wright, 1999).

1.3.4 Plánování (projektování) vzdělávání

Vstupem pro plánování je program vzdělávání, který obsahuje charakteristiku účastníků programu, cíle, kterých má být dosaženo, nezbytné podmínky pro účast v programu (vzdělání, pracovní zařazení, stupeň kvalifikace atd.), popis obsahu, zvolené techniky, prostředky pro sledování a zjišťování

hodnocení výsledků. Příprava programu se musí řídit strategií a záměry instituce, pro jejíž pracovníky je program určen.

Vlastní realizace programu je ovlivněna existujícími omezeními a dostupností zdrojů, mezi které patří :

- zdroje lidské (pedagogický sbor a potřebný administrativní personál),
- zdroje finanční (rozpočet),
- zdroje materiální (výukové prostory, ubytování a stravování účastníků, učební pomůcky).

Za omezení můžeme považovat:

- časové možnosti účastníků a dostupnost přednáškových učeben,
- vzdálenosti mezi pracovišti a místem konání školení,
- velikost skupiny (počet účastníků),
- heterogenita úrovně znalostí a dovedností (podobná úroveň, nebo jsou současně přítomni jak začátečníci tak i pokročilí), (Příprava, 1995; Plamínek, 1998; Belcourt, Wright, 1999).

Stejně tak jednotliví lektori budou plánovat vlastní vzdělávací akce. Nejdříve si vytvoří stručnou osnovu a tu pak rozpracují s ohledem na čas, který je pro trénink vymezený. Postupně zváží vhodnost používaných metod a jejich časovou dotaci. Pouvažují o odpovídajících názorných pomůčkách (prezentace, grafy, texty, případové studie atd.).

Potom sestaví celkový časový plán. Musí však počítat s tím, že průběh se nedá zcela přesně naplánovat a že do značné míry závisí na aktivitě účastníků. V případě, že je mnoho dotazů nebo bohatá diskuse, se může stát, že nestihne prezentovat všechno, co bylo zamýšleno. Naopak, budou-li účastníci pasivní, může se skončit příliš brzy.

Tento problém lze vyřešit metodou M-S-C. Ta rozliší dílčí témata nebo jednotlivé aktivity tréninku do tří skupin:

- M (must) – nezbytně nutné. V každém případě musí být prezentováno nebo provedeno.
- S (should) – pro účastníky užitečné, ale nemá to zásadní význam. Pokud by bylo málo času, můžeme od tohoto tématu nebo od této aktivity upustit.

- C (can) – není to příliš důležité, ale je to vhodné pro zaplnění času, kdyby už vážně nebylo co dělat.

(Příprava, 1995).

1.3.5 Příprava, realizace a průběžná kontrola vzdělávání

Na základě programu vzdělávání, rámcového plánu a rozpočtu lze přistoupit k přípravě a realizaci programu (Příprava, 1995; Hroník, 1996).

Prvním krokem je výběr lektorů. Ti by měli být vybíráni na základě profesionální pověsti a zkušeností. Někteří účastníci těžko přijímají lekce od lektorů, kteří jsou mladší než oni, mají kratší profesní zkušenost nebo neznají dostatečně prostředí, ve kterém účastníci pracují. Na druhé straně budou i přesto akceptovat lektory, kteří se zabývají specifickou oblastí znalostí (lingvisté, lékaři, psychologové), která nemusí být účastníkům z praxe tolik blízká.

Měla by následovat porada s lektory. Zde by se lektoři měli dozvědět, jaký bude počet účastníků, jejich funkce, zkušenosti s probíranou tematikou, jaké jsou hlavní cíle vzdělávacího programu a jejich vystoupení, jaká má být šířka a hloubka probrané látky a úroveň, které má být u účastníků kurzu dosaženo. Měli by také být informováni o tématech, která proberou ostatní lektoři, aby nedocházelo k překrývání látky. Samozřejmostí jsou praktické informace jako je datum, čas, místo, jejich ubytování a způsob odměňování v případě, že jde o externisty.

Na druhé straně organizátor vzdělávání musí od lektorů dostat informace o tom, jaké techniky plánují využít (skupinová práce, hraní rolí), jaké zabezpečení výuky a služby potřebují (ozvučení, vizuální prostředky, tištění podkladů pro přednášky atd.). Tyto záležitosti jsou často řešeny pomocí dotazníku, který bývá lektorům zasílán několik týdnů před zahájením jejich vystoupení v kurzu.

Účastníci programu v organizaci jsou zpravidla vybráni jejich nadřízenými, kteří doporučují, kdo by se měl programu zúčastnit a v jakém oboru. Jindy bývají účastníci vybíráni komisí, která stanoví kritéria pro výběr a postup výběrového řízení. Účastníci v otevřených kurzech se organizátorům vybírají mnohem hůře. V tom případě velmi záleží na dobré propagaci kurzu formou informačních materiálů nebo osobního kontaktu, aby účastníci skutečně studovali to, co si představují. (Příprava, 1995; Hroník, 1996).

1.3.6 Hodnocení efektivity vzdělávání

Vzdělávací program je úspěšný, pokud byly naplněny stanovené cíle. Úspěšnost tréninku lze posuzovat podle Hamblina v několika úrovních (Příprava, 1996).

1. *Úroveň reakce na akci* - je postižitelná sledováním bezprostřední reakce účastníků v průběhu tréninku (pozorně sledují, usínají, vrtí se), jejich ústním vyjádřením po akci nebo vyplněním hodnotících listů (happy sheet).
2. *Úroveň znalostí* lze ověřit testem nebo ústní zkouškou; optimální způsob je použití testu či zkoušky před zahájením akce a totéž po ukončení a posléze porovnat výsledky.
3. *Úroveň změny chování* je konkrétním projevem výsledků vzdělávání v práci účastníka – nakolik změnil svůj přístup k občanům, zefektivnil organizování práce, zlepšil prezentaci atd. Tyto změny lze sledovat přímo při výkonu práce zaměstnance, nebo systematickým monitorováním (sledováním pracovníka ze strany nadřízeného nebo externího spolupracovníka).
4. *Úroveň výsledků útvaru* je objektivním hodnocením – měřítkem mohou být např. počet objasněných případů, výsledky prodeje, podíl na trhu v regionu, hospodářské ukazatele organizační jednotky atd. Zde však mohou mít silný vliv rovněž externí faktory, které jsou těžko ovlivnitelné účastníkem (změny trhu, hospodářská situace atd.).
5. *Úroveň výsledků celé organizace*, která svědčí o prolnutí získaných vědomostí a dovedností celou institucí jako celkem.

Podobně Kirkpatrick (Prokopenko, Kubr, 1996; Belcourt, Wright, 1999) rozlišuje čtyři úrovně hodnocení:

1. *Reakce*. Líbilo se jim to?
2. *Učení*. Naučili se to?
3. *Chování*. Použili to na pracovišti?
4. *Výsledky*. Došlo ke změně efektivity práce?

Srovnáme-li oba přístupy, zjišťujeme značný stupeň shody. Kirkpatrick spojuje poslední dva Hamblinovy stupně do jednoho (výsledky), což se jeví jako praktičtější, protože organizace jako celek (5. Hamblinův stupeň) je ovlivněna celou řadou dalších faktorů (aktuální situace na trhu, legislativní změny atd.) a účinnost vzdělávání lze stěží od těchto faktorů oddělit.

Závěry z hodnocení vzdělávacího programu (akce) umožňují posoudit stupeň dosažení rozvojových cílů a jsou východiskem pro plánování dalších

vzdělávacích aktivit. Proces vzdělávání se opakuje, a tak se naplňuje jeho cyklický charakter.

1.3.7 Kompetence pracovníků v organizacích

Každá práce klade na pracovníka, který ji vykonává, určité nároky a lidé se liší v tom, nakolik tyto nároky splňují, nebo nikoliv. Každá práce tedy vyžaduje určité osobní kvality. Zatímco pro policistu v terénu jsou vedle fyzické zdatnosti a odborných vědomostí důležité zejména schopnosti rychlé, ale i přesné analýzy situace, operativní rozhodování a řešení této situace, u vedoucího policisty bude záležet hodně také na organizačních schopnostech (jak efektivně dokáže lidem rozdělit úkoly) a schopnosti kontrolovat a motivovat své pracovníky.

Mnohé organizace se snaží zachytit osobní kvality v systémech kompetencí. V moderním pojetí jsou kompetence považovány za komplexní schopnosti a další předpoklady podávat požadovaný výkon. Kompetence je schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci. Kompetence můžeme rozlišovat takto (Plamínek, 2008):

- vlohy, které tvoří potenciál (inteligence, postřeh),
- znalosti (trestní právo, kriminologie),
- dovednosti (naslouchání, řízení vozidla),
- vlastnosti osobnosti (uzavřenost, spolehlivost, rozvážnost),
- postoje (postoj ke občanovi, k práci, k organizaci).

Jednotný systém kompetencí může posloužit organizaci i pracovníkům v mnoha ohledech (Bělohlávek, 2005):

- v komunikaci hodnot organizace (přenášení informací o spolupráci), protože dává jasně najevo, co je preferováno,
- v upevnění organizační kultury, protože určuje očekávaný způsob jednání pracovníků,
- umožní jasné vyjádření požadavků na pracovníky, protože stanovuje míru požadavků na jednotlivé pracovníky na jednotlivých pracovních místech,
- dojde k sjednocení nástrojů personální práce – vytvoření systému lidských zdrojů, protože dává společný základ subsystémům hodnocení pracovníků, výběru, vzdělávání, kariérového plánování, případně hodnocení práce a odměňování,

- umožní srovnatelnost pozic, organizačních jednotek, jednotlivých pracovníků.

Kompetence jsou důležitou pomůckou plánování a hodnocení vzdělávání pracovníků v organizaci. Z praktického hlediska budeme dělit kompetence do několika oblastí (Bělohlávek, 2005):

- **základní kompetence** – mají charakter postojů, vlastností nebo dovedností (komunikace, orientace na občana, spolehlivost), týkají se obvykle všech pracovníků organizace,
- **vedoucí kompetence** (vedení a motivování, leadership), které se vztahují pouze k okruhu vedoucích pracovníků, kteří mají podřízené,
- **průřezové kompetence** – znalosti nebo dovednosti, které jsou vyžadovány od naprosté většiny pracovníků (trestní právo, práce s počítačem),
- **speciální (oborové) kompetence** – odborné znalosti nebo dovednosti, vyhraněné pro určitou funkci nebo pracovní místo (účetnictví, programování).

Základní a průřezové kompetence stanovuje obvykle vedení organizace. Speciální kompetence určují vedoucí odborných jednotek.

Evangelu (2009) rozděluje kompetence na:

- osobnostní charakteristiky (adaptace na prostředí, otevřenost novým podnětům, stabilita myšlení atd.),
- sociální charakteristiky (empatie, opatrnost ve vztazích, komunikační schopnosti atd.),
- profesní charakteristiky (schopnost řídit tým, schopnost koordinovat, plánovitě jednání atd.).

Jakým způsobem lze rozvíjet kompetence v případě různých problémů? Následující tabulka podává přehled problémů, které se mohou u pracovníků objevit a navrhuje způsob řešení (Bělohlávek, 1996; Evangelu, 2009; Prokopenko, Kubr, 1996; Armstrong, 1999):

kompetence	způsob řešení
odborné kompetence	kurzy, samostudium z knih a časopisů
jazykové dovednosti	kurzy, působení v zahraničí, styk se zahraničními spolupracovníky
informační technologie	kurzy IT, studium
nižší úroveň rozumových schopností	zařazení do jednoduché, rutinní práce
sociální vlastnosti	koučování, motivování, kurzy asertivity, týmové práce, emoční inteligence
organizace práce	koučování, kurz řízení času
vedení lidí	kurz vedení lidí a motivování, koučování
strategické řízení	koučování (důraz na priority a na delegování), kurz delegování
emoční labilita	techniky relaxace, psychologické poradenství
orientace na občana	kurzy komunikace, výcvik v řešení situací
špatná týmová práce	koučování (společné úkoly), kurz týmové práce
nepřesvědčivost, nekomunikativnost	kurzy komunikace a prezentace, koučování (zvyšování sebedůvěry)

Systém kompetencí umožní stanovit požadavky na kvalifikační úroveň zaměstnanců, posoudit stupeň kvalifikace a určit úroveň zlepšení po absolvování vzdělávací akce. Za těmito účely jsou sestavovány profily pracovních míst. Profil pracovního místa pro danou pozici určuje stupeň, v němž by měl pracovník naplňovat jednotlivé kompetence (Evangelu, 2009; Bělohlávek, 1996; Koubek, 1995).

1.3.8 Řízení rozvoje zaměstnanců v organizaci

Systematické řízení rozvoje zaměstnanců není jednoduchou záležitostí: je třeba sladovat potřeby firmy či instituce (kvalitní obsazení jednotlivých funkcí, požadovaná úroveň kompetence nositelů těchto funkcí) s potenciálem jednotlivců a jejich individuálními záměry, které se mnohdy vzájemně kříží. Shrňeme-li názory různých autorů, můžeme podat přehled používaných nástrojů (Armstrong, 1999; Bělohlávek, 1996; Koubek, 1995; Hroník 2006):

1. Průběžné sledování činnosti a chování pracovníka (provádí nadřízený) – průběžně během vykonávání práce sledují nadřízení kvalitu jeho činnosti a chování a systematicky je zaznamenávají včetně problémů a nedostatků v jeho kompetencích.
2. Systematické hodnocení zaměstnanců (provádí nadřízený) – formou hodnotících rozhovorů a vyplňování hodnotících formulářů umožňuje určit skutečnosti, důležité pro plánování osobního rozvoje. Stanovení cílů v hodnocení vychází ze strategických záměrů organizace, které jsou přeneseny do úrovně útvarů a jednotlivých pracovníků. Hodnocení obvykle zachycuje:
 - a) úroveň plnění úkolů – cílů – za sledované období,
 - b) úroveň kompetencí (východiskem je plnění úkolů) vzhledem k požadovaným standardům kompetencí,
 - c) cíle do dalšího období,
 - d) přehled rozvojových aktivit, které vedou k doplnění nedostatků v kompetencích

Podpůrné nástroje hodnocení zaměstnanců (provádějí nadřízení, interní nebo externí experti) – poskytují možnost důkladnějšího monitorování zaměstnance při práci nebo jeho chování. Mezi tyto nástroje patří např.:

- a) tzv. "zdvojené návštěvy" – účast nadřízených nebo expertů na jednání pracovníka s externím partnerem,
- b) mystery shopping – sledování jednání pracovníka fiktivním zákazníkem nebo občanem,
- c) víceúrovňové hodnocení – hodnocení pracovníka nadřízeným, spolupracovníky, podřízenými a případně dalšími osobami na škálách.

Hodnocení potenciálu (provádějí interní nebo externí experti) je již náročnější formou posuzování možností pracovníka, protože uvažujeme o potenciálu, který zatím pracovník neměl možnost projevit v práci. Potenciál můžeme zkoumat:

- a) psychologickými metodami (test manažerského potenciálu),
- b) development centre (skupinové provedení simulací, manažerských her, sebezprezentace atd.),
- c) kariérovými testy (test kariérových kotev, test profesionálního zájmu),
- d) testováním na úkolech, které nejsou pro pracovníka běžné, delegováním náročnějších úkolů.

Individuální plány osobního rozvoje (provádí nadřízený) – se obvykle opírají o systematické hodnocení, případně o hodnocení potenciálu, a specifikují přesněji požadované rozvojové aktivity formou konkrétního plánu včetně konkrétního stanovení vzdělávacích (rozvojových) akcí a termínů plnění. Kontrola plnění individuálních plánů osobního rozvoje (provádí nadřízený) by měla proběhnout v určeném intervalu (např. 1 rok) v rámci dalšího pohovoru. Následovat bude aktualizace plánu podle dosaženého plnění a dalších okolností (strukturální či personální změny v oddělení atd. (Koubek, 1995).

- e) Plány vzdělávání (zpracovává personální útvar) – se opírají o strategii organizace a o souhrn poznatků, získaných z individuálních plánů osobního rozvoje nebo z hodnocení zaměstnanců. Přesnějším podkladem může být analýza vzdělávacích potřeb. Plnění plánů vzdělávání je pravidelně hodnoceno.
- f) Plán náhrad (zpracovává vedení firmy ve spolupráci s personálním útvarem). Pro každou vedoucí funkci by měli být stanoveni jeden až tři náhradníci. Při vyhledávání použijeme znalostí kompetence a potenciálu pracovníků a vybereme vhodné náhradníky. Zařazení do plánu náhrad pak přeneseme do kariérových plánů jakožto intervenci. Plán náhrad (záloh) dává firmě jistotu, že v případě neočekávaného odchodu manažera (změna zaměstnavatele, obtížná nemoc, úmrtí), bude k dispozici náležitě připravený nástupce. Současně motivuje slibné pracovníky k vyššímu úsilí a dává jim perspektivu. Z pochopitelných psychologických důvodů se však mnozí vedoucí pracovníci takovému systému brání.

Shrnutí:

Historický rozvoj vzdělávání pracovníků v organizacích dospěl do etapy učící se organizace, v níž je kladen důraz na týmovou práci a zejména vzájemné sdílení zkušeností. V současnosti je zdůrazňována efektivnost vzdělávání, která se opírá o využití systematického přístupu ke vzdělávání. Systém, přístup ke vzdělávání má pět fází – analýza vzdělávacích potřeb, stanovení cílů, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a vyhodnocení účinnosti vzdělávání. Každá z těchto fází ovlivňuje úspěšnost vzdělávacích aktivit, jíž lze dosáhnout dodržováním obecně platných zásad.

Z analýzy vzdělávacích potřeb vyplývají požadované kompetence pro každé pracovní místo. Na základě stanovení kompetencí a jejich požadované úrovně můžeme určovat cíle vzdělávání, plánovat, realizovat a vyhodnocovat vzdělávání.

Tato činnost v organizacích by měla být řízena. Personální útvary (nebo přímo jednotliví vedoucí pracovníci) mohou využívat různých nástrojů k rozvoji podřízených – sledování činností, systematické hodnocení, podpůrné nástroje, nástroje hodnocení potenciálu, individuální plány osobního rozvoje, plány vzdělávání a plány náhrad.

1.4 VZDĚLÁVÁNÍ U POLICE ČESKÉ REPUBLIKY

Celá teoretická část mé práce je zaměřená na vzdělávání dospělých, řízení, rozvoj zaměstnanců v organizacích a formy vzdělávání dospělých. Pro objasnění zde také popisuji a charakterizuji policejní vzdělávání, které je velmi rozsáhlé. Proto se, pro splnění cíle mé práce hlavně zaměřuji na tu část, která se týká policisty zařazeného na operačním středisku PČR.

Charakteristika policejního vzdělávání

System je řízen odborem vzdělávání a správy policejního školství v rámci spolupráce se skupinou vzdělávání, přípravy a sportu policejního prezidia České republiky.

Tento systém zastřešuje:

- *5 vyšších škol, které jsou v Praze, Brně, Jihlavě, Pardubicích a Holešově. Dále se k těmto řadí jedno školské, účelové zařízení v Praze – Ruzyni.*
- *Policejní akademie České republiky – což je vysoká škola sloužící k dosažení stupně vzdělání v bakalářském programu, nabízí i magisterské a doktorandské studium,*
- *8 školních policejních středisek,*
- *4 výcviková střediska.*

Cílová skupina policistů činí cca 44 000 a v současné době dle aktuálních informací je v plánu vedení MV ČR snížit stav až na 40 000 policistů. Výše zmíněná vzdělávací zařízení zajišťují pro nové policisty nástupní odbornou přípravu, následně specializační přípravu pro výkon služby, rovněž vyšší a střední odborné vzdělání. Pokud bych se chtěl zmínit i o občanských pracovnících MV ČR, těchto se zmíněná zařízení týkají v omezené míře. Je zajišťována jazyková příprava, která je založena na modelových situacích pro policisty.

Náplní vzdělávání je zdokonalení komunikačních schopností, zvyšování právního vědomí, posilování psychické odolnosti a dovednost v používání prostředků pro službu.

Samozřejmě je zde vytvořena filozofie vzdělávání: práce policisty by měla být službou občanovi, tomu by měla odpovídat image policisty, kompetence ve

vzdělávání, snaha o předání spoluodpovědnosti policistům za celou odbornou přípravu ke službě.

Vzdělávání policistů ve složkách MV ČR se opírá o základní požadavky:

- *rovný přístup do systému pro všechny,*
- *příprava vychází z požadavků pro výkon policejní práce,*
- *praxe se prolíná s teorií, to znamená, že se vzdělávací programy vytváří na základě požadavků zákona a praxe,*
- *přenáší se aktuální požadavky praxe do policejních škol,*
- *vzdělávání je propojeno se systémem personální práce.*

Tento systém následně zahrnuje kvalifikační přípravu, odbornou přípravu, přípravu na vykonání odborné zkoušky a systém manažerského vzdělávání.

I u Policie České republiky dochází k postupné reformě v oblasti vzdělávání. Vzdělávací programy se vytvářejí na základě profilu absolventa, integrace vzdělávání, blokové výuky, nové pojetí diagnostiky. Na tyto elementy se klade velký důraz. Je zpracován rámcový vzdělávací program pro základní odbornou přípravu policistů, který musí absolovat všichni policisté, kteří nastoupili k Policii ČR, ať už je to např. pořádková služba, dopravní služba, železniční policie, cizinecká policie. U těchto jednotlivých složek je pak rámcový vzdělávací program (dále jen RVP) rozpracován do podrobných školních vzdělávacích programů. Významně působí sepětí praxe, integrace výuky, modelová výuka a kvalitní evaluace (převzato: z policejního intranetu MV ČR)

Popis situace

Pro objasnění celé věci bych se nejprve zmínil o tom, co to vlastně operační střediska Policie České republiky jsou, čím se zabývají a jaké úkoly plní.

Operační středisko Policie České republiky

Operační střediska jsou pracoviště, která v nepřetržitém provozu zabezpečují plnění bezodkladných policejních úkolů v mimořádných situacích. Operační střediska jsou zřízena zejména na útvarech s územní působností, tzn. na okresních (obvodních, městských) ředitelstvích Policie České republiky (dále jen „PČR“), na PČR správách krajů a na Policejním prezídiu České republiky.

Operační střediska jsou „štábní“ pracoviště vedoucích služebních funkcionářů, tzn. policejního prezidenta, ředitelů útvarů s celorepublikovou působností, ředitelů Policie České republiky správ krajů a okresních (obvodních, městských) ředitelství.

Operační střediska se podílejí na plnění služebních úkolů svojí každodenní rutinní činností, která spočívá zejména v poskytování servisu výkonným policejním útvarům a působením v oblasti koordinace sil a prostředků útvaru směřujících k zabezpečení relevantní reakce na vzniklou bezpečnostní situaci. Operační střediska jsou pracoviště pro organizování, řízení a koordinaci výkonu služby na daném stupni řízení. Do jejich působnosti patří organizace a zajištění opatření k řešení vzniklé bezpečnostní situace v reálném čase v prostoru věcné a územní působnosti. K základnímu poslání operačních středisek patří práce s informacemi. V některých situacích, zejm. v případech nebezpečí z prodlení, popř. hrozí-li závažné následky, operační střediska získané informace sama vyhodnotí a na základě provedené analýzy provádějí vhodná opatření. Operační střediska působí na výkon služby též na základě rozhodnutí vedoucích služebních funkcionářů, kteří prostřednictvím těchto „štábních“ pracovišť realizují svá rozhodnutí ovlivňující aktuální vývoj a dynamiku bezpečnostní situace. Zabezpečují zvláštní úkoly v systému opatření na státní hranici k osobám a věcem. Operační střediska zajišťují nepřetržité spojení mezi útvary a jejich organizačními prvky, zabezpečují stálý provoz komunikačních prvků s kryptografickou ochranou. Hlavním úkolem operační služby je koordinovat a organizovat v rámci své teritoriální působnosti nasazování policejních sil a prostředků; současně se podílejí na zajištění součinnosti s ostatními orgány a organizacemi, zvláště v rámci integrovaného záchranného systému. (Zdroj: Internet Policejního prezidia České Republiky)

Policisté, kteří pracují na operačních střediscích v rámci celé Policie České republiky, jsou na tato pracoviště přijímáni na základě výběrového řízení ze všech složek policie. V rámci celé České republiky působí jednak operační střediska jednotlivých územních odborů např. Prostějov, Přerov, Olomouc, Šumperk, Jeseník. Dále integrovaná operační střediska, která vznikají sloučením

operačních středisek územních odborů např. Jihlava, Plzeň, Brno a složka, která zastřešuje všechny pracoviště operačních center - operační odbor Policejního prezidia Praha.

V policii působí tato operační střediska:

- integrovaná operační střediska,
- operační středisko operačního odboru policejního prezidia České republiky,
- operační střediska odborů.

Integrované operační středisko

Je to pracoviště integrované organizačně, materiálně a personálně v rámci operačního odboru krajského ředitelství policie a plní tyto úkoly:

1) Podílí se na zabezpečování součinnosti s ostatními útvary policie, bezpečnostními sbory, ozbrojenými silami a složkami integrovaného záchranného systému, organizuje, zabezpečuje a samostatně řídí, v případech nebezpečí z prodlení, nebo hrozí-li závažné následky, provede nezbytná opatření zejména podle typových plánů a projektů, o těchto opatřeních neprodleně informuje příslušné vedoucí policisty.

2) Organizuje a operativně řídí v případě nepřítomnosti příslušných vedoucích policistů bezpečnostní opatření k řešení bezpečnostní situace a o přijatých opatřeních neprodleně informuje příslušné vedoucí policisty ve službě. Organizuje a koordinuje neodkladná opatření souvisejícím s pátráním, zajišťuje předání pátracích relací na útvary policie. Organizuje a operativně řídí v rámci své působnosti nebo na základě rozhodnutí příslušných vedoucích policistů v souladu s mezinárodními smlouvami opatření v příhraničních oblastech České republiky, zejména příhraniční sledování. Zabezpečuje na základě rozhodnutí

příslušného vedoucího policisty realizaci policejních akcí, policejních a bezpečnostních opatření, zejména pak zabezpečuje:

- vyhlášení policejních akcí, policejních a bezpečnostních opatření,
- vyhlašování dosažitelnosti a pohotovosti k policejním akcím, policejním a bezpečnostním opatřením, svolávání krizových štábů,
- poskytováním posil jiným útvarům policie a ostatním mimoresortním orgánům a organizacím,
- spravuje národní číslo tísňového volání 158 na vlastním území a spolupracuje se správcem evropského čísla tísňového volání 112.

Přijímá tísňové výzvy na linku 158 a na jejich základě činí neodkladná a účinná opatření za využití systému Maják 158.
(převzato: [internethttp://www.policie.cz/clanek/operacni-odbor-policejniho-prezidia-ceske-republiky.aspx](http://www.policie.cz/clanek/operacni-odbor-policejniho-prezidia-ceske-republiky.aspx))

Práce a činnost operačních středisek

Práce policistů na operačních střediscích je obtížná a mimořádně odpovědná. Úspěšnost či neúspěšnost zásahů má dopad na lidské životy, lidské zdraví i na materiální hodnoty.

Je mnoho činností, které policisté z operačních středisek vykonávají – přijímají zprávy o událostech, analyzují a vyhodnocují situace, reagují na tísňová volání a bezprostředně řeší kritické situace, koordinují činnost hlídek v terénu, organizují zásahy, monitorují důležité návštěvy nebo sportovní utkání, a toto všechno také administrativně zpracovávají.

Tato práce klade nároky odborné i psychické – vedle znalostí legislativy a ovládání postupů, porozumění moderní technice jsou nezbytné interpersonální dovednosti (vcítění, naslouchání, ovlivňování, přesvědčování, týmová spolupráce) stejně jako organizační dovednosti (stanovení priorit, efektivní rozhodování) a v neposlední řadě také schopnost ovládat své emoce a překonávat stres. Důležitý je samozřejmě také vztah k této práci a pracovní

motivace, bez které ani velmi schopný policista nebude podávat optimální výkon.

Tyto požadavky řeší náročný personální výběr k Policii ČR a potom zařazení systému vzdělávání. Tento systém je tématicky velmi široký a v mnoha oblastech zaměřený do hloubky, přesto existují rezervy, jejichž zvládnutí by umožnilo zefektivnění a zkvalitnění práce operačních středisek.

Policisté operačních středisek komunikují s občany na lince 158, dále se svými podřízenými a nadřízenými. Z vlastní zkušenosti práce u Policie ČR mohu potvrdit na několika případech, jak je důležitá komunikace. Policista operační důstojník přijme na lince 158 oznámení od občana k případu vloupání do objektu rodinného domu. Vytěží, tedy vyslechne, přes telefon poškozeného, který je značně rozrušen touto událostí, vždyť mu pachatel zasáhl do jeho práv, do jeho domovní svobody. Policista musí občana zklidnit, aby od něj mohl zjistit potřebné informace, které jsou nutné k dalšímu opatření směřujícímu k zajištění místa činu, ohledání místa činu, zajištění stop (trasologických, pachových, mechanických atd.), tedy místo, kde a přibližně kdy k události došlo, kde se nachází poškozený. Již během hovoru s občanem si musí operační důstojník provádět analýzu případu a promýšlet, která hlídka obvodního oddělení pojedje na místo, zda bude na místo nutno zavolat kriminalistického technika, psovoda a další specialisty. Po ukončení hovoru dává dohromady tým, který vyjíždí na místo. Času moc nemá, neboť vzápětí přijímá další hovor na lince 158, tentokrát o uložení bomb. Anonym vyhrožuje uložení bomb ve Šternberku. Celý případ byl otištěn v Olomouckém Večerníku.(Olomoucký Večerník,15.září 2008, číslo 37,ročník 5)

Z celého článku je evidentní, jak je důležitá komunikace. Viz příloha č. 3.

1.4.1 Vzdělávání pracovníků operačních středisek

Jak již jsem uvedl výše, každý nastupující policista musí projít základní odbornou přípravou (určena pro policisty nově přijaté do služebního poměru

příslušníka PČR, který splnil podmínku dosažení úplného středního vzdělání nebo úplného středního odborného vzdělání) a poté získat praxi u Policie České republiky (dále jen PČR), jedná se zejména o praxi na základních útvech PČR, obvodních odděleních na pozici referenta a inspektora. Na pozici pracovníka operačního střediska PČR může nastoupit až po několikaleté praxe u policie. Tomu předchází studijní pobyt na tomto pracovišti v rozsahu až 6 měsíců. Během studijního pobytu tento pracovník absolvuje kurz „pracovníka operačních středisek PČR“, který je v délce 5 týdnů ve škole MV Pardubice. Po vykonání závěrečné zkoušky nastupuje plně kvalifikován na pozici pracovníka operačního centra PČR. K objasnění vzdělávání těchto pracovníků dále podrobněji uvádím obsah rámcového vzdělávacího programu a obsah specializačního kurzu pro pracovníky operačních středisek PČR (dále jen OS PČR).

Rámcově vzdělávací program

RVP je dokument, který stanovuje rámec základní odborné přípravy ve středních policejních školách MV. RVP je dokument otevřený, který se neustále doplňuje a inovuje podle společenských norem, potřeb PČR, podle nových poznatků a vývoje bezpečnostní politiky. Pojetí základní odborné přípravy (dále jen ZOP) spočívá v naplnění odborných požadavků formou odborného vzdělávání v oboru bezpečnostně právním, formou odborného vzdělávání ve středních policejních školách MV ve smyslu zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů pro vybraná služební místa.

Kompetence absolventa se dělí na :

- klíčové kompetence – komunikace, personální kompetence, sociální kompetence, má řešit samostatně běžné pracovní i mimopracovní problémy, využívat prostředky informačních a komunikačních technologií a pracovat s informacemi,
- občanské kompetence

- odborné kompetence – etika policejní práce, chování k občanům, právní vědomí, výkon odborné policejní činnosti, kompetence k provádění služebních zákroků.

Výuka se člení do čtyř tematických okruhů:

- postavení policie v demokratickém státě a její organizace,
- právní základy činnosti PČR,
- služební zákroky, služební a procesní úkony,
- metody a formy činnosti základních útvarů vybraných služeb PČR.

Vzdělávací program ZOP je realizován formou denního studia. Ukončení ZOP spočívá v absolování závěrečné zkoušky, která se řídí nařízením Ministerstva vnitra o odborném vzdělávání příslušníků PČR ve středních policejních školách a školských zařízeních MV. Závěrečná zkouška je kombinací písemné, ústní a praktické zkoušky (převzato: z intranetu PČR – MV ČR, odbor vzdělávání a policejního školství).

Kurz policejní inspektor, policejní komisař operačního střediska – dispečer operačního střediska

Je vykonáván na vyšší policejní škole MV v Pardubicích. Obsah a časová dotace předmětů:

- Činnost operačního střediska - *přijem na linku tísňového volání, řízení sil a prostředků na teritoriu, opatření při přepravě nebezpečných látek a nákladů, vyhlášení, řízení a koordinace policejních akcí, neodkladná opatření po oznámení mimořádné události, zpracování hlášené události a zajištění informačního toku, opatření při oznámení nálezu nástražného výbušného systému, opatření při pátrání po osobách a věcech aj.*
- Krizové řízení – *mimořádná událost – znaky a modely řešení, krizová situace, informační podpora krizového štábu, koordinace policejních sil*

a prostředků krizové situace, opatření při řešení následků krizové situace aj.

- Informační systémy, výpočetní s spojovací technika.
- Ochrana utajovaných skutečností (zákon č. 148/98 Sb. o ochraně utajovaných skutečností a vyhláška č. 137/2003 Sb. o podrobnostech stanovení a označení stupně utajení a o zajištění administrativní bezpečnosti).
- Integrovaný záchranný systém.
- Psychologie.
- Právo.
- Vybraná bezpečnostní rizika v činnosti PČR.
- Modelové situace.

Závěrečná zkouška je obsahuje:

- *praktické zkoušky,*
- *písemný test,*
- *ústní přezkoušení.*

Shrnutí:

Posláním policejní služby je služba občanovi a tomu odpovídají kompetence policistů. Vzdělávání u policie ČR se zaměřuje na rozvoj těchto kompetencí - zdokonalení komunikačních schopností, zvyšování právního vědomí, psychickou odolnost a dovednost v používání prostředků pro službu.

V současné době se realizují kurzy: Vzdělávání pracovníků operačních středisek, Rámcově vzdělávací program, Kurz policejní inspektor, policejní komisař operačního střediska – dispečer operačního střediska.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Cíle výzkumu

Cílem tohoto výzkumu je posoudit úroveň vzdělávání policistů z operačních středisek Policie ČR ve vztahu k nárokům jejich práce a k jejich osobní motivaci pro potřeby zkvalitnění této vzdělávací činnosti.

Tento cíl se dále dělí do dílčích cílů:

- c) zhodnotit úroveň podmínek pro činnost policistů operačních středisek, určit jejich relativní závažnost,
- d) určit časovou náročnost jednotlivých činností v práci policistů operačních středisek,
- c) určit náročnost práce policistů operačních středisek na vznik možných chyb,
- d) stanovit důležitost nároků pro úspěšný výkon profese policisty,
- e) posoudit úroveň připravenosti policistů pro plnění úkolů,
- f) posoudit kvalitu vzdělávání policistů z hlediska jejich připravenosti pro plnění úkolů,
- g) určit významu motivačních faktorů pro práci u policie,
- h) hodnotit uspokojování osobních potřeb policistů,
- i) zjistit vztah mezi hodnocením nároků na práci policistů a hodnocením jejich připravenosti,
- j) zjistit vztah mezi hodnocením nároků na práci policistů a hodnocením kvality jejich vzdělávání.

2.2 Otázky a hypotézy výzkumu

Na základě zúčastněného pozorování a polostandardizovaných rozhovorů (kap. 3.1.) byly formulovány otázky, kladené dotazníkovým šetřením, a hypotézy, které byly ověřovány dotazníkovým šetřením. Dotazník (příloha č. 1) obsahuje 102 položek.

Otázky:

Oblast A: Jaké jsou podmínky pro práci policistů?

Oblast B: Jaká je časová náročnost jednotlivých činností policistů?

Oblast C: Jaká je možnost udělení závažných chyb v jednotlivých činnostech?

Oblast D: Jaká je důležitost jednotlivých nároků pro úspěšnost policisty na operačním středisku?

Oblast E: Jaká je celková připravenost policistů z operačních středisek na plnění jejich úkolů?

Oblast F: Jak je připravenost policistů z operačních středisek ovlivněna vzděláváním?

Oblast G: Jaká je motivace pro práci u policie?

Oblast H: Jak jsou uspokojovány potřeby policistů?

Hypotézy:

Při tvorbě následujících hypotéz jsem vycházel z přesvědčení, že policisté, kteří považují jednotlivé nároky na svou úspěšnost za důležité a potřebné, budou vykazovat lepší připravenost pro tuto oblast.

Hypotéza I. - otázky 29 a 47

H0. Důležitost praxe u policie z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením praktické připravenosti policistů.

H1. Důležitost praxe u policie z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením praktické připravenosti policistů.

Hypotéza II. – otázky 30 a 48

H0. Důležitost vzdělání z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů co do vzdělání.

H1. Důležitost vzdělání z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů co do vzdělání.

Hypotéza III. – otázky 31 a 49

H0. Důležitost znalosti vnitřní legislativy z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost znalosti vnitřní legislativy z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza IV. – otázky 32 a 50

H0. Důležitost znalosti státní legislativy z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost znalosti vnitřní legislativy z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza V – otázky 33 a 51

H0. Důležitost komunikačních dovedností z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v komunikaci.

H1. Důležitost komunikačních dovedností z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v komunikaci.

Hypotéza VI – otázky 34 a 52

H0. Důležitost organizace práce z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost organizace práce z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza VII – otázky 35 a 53

H0. Důležitost analýzy z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost analýzy z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza VIII. – otázky 36 a 54

H0. Důležitost efektivního rozhodování a priority z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost efektivního rozhodování a priority z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza IX – otázky 37 a 55

H0. Důležitost zvládnutí stresu a krizových situací z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost zvládnutí stresu a krizových situací z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza X – otázky 38 a 56

H0. Důležitost schopnosti spolupracovat z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost schopnosti spolupracovat z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza XI – otázky 39 a 57

H0. Důležitost schopnosti vcítění z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost schopnosti vcítění z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza XII – otázky 40 a 58

H0. Důležitost morálních předpokladů z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost morálních předpokladů z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza XIII – otázky 41 a 59

H0. Důležitost odpovědnosti, pečlivosti a spolehlivosti z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost odpovědnosti, pečlivosti a spolehlivosti z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza XIV – otázky 42 a 60

H0. Důležitost znalosti cizích jazyků z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost znalosti cizích jazyků z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza XV – otázky 43 a 61

H0. Důležitost vyplňování událostí v systému MAJÁK z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost vyplňování událostí v systému MAJÁK z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza XVI – otázky 44 a 62

H0. Důležitost znalosti informační technologie z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost znalosti informační technologie z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza XVII – otázky 45 a 63

H0. Důležitost ovládní techniky z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost ovládní techniky z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Policisté, kteří považují pro svou úspěšnost za důležité praxi, znalost státní legislativy, vcítění do lidí, odpovědnost, ovládní informační technologie a ovládní techniky, významně lépe hodnotí úroveň připravenosti v těchto oblastech.

Druhá část

Při tvorbě hypotéz jsme vycházeli z přesvědčení, že policisté, kteří považují jednotlivé schopnosti a postoje za důležité pro svou úspěšnost, se budou odbornou přípravu pro tuto oblast více zajímat a budou její kvalitu hodnotit pozitivněji.

Hypotéza XVIII. - otázky 29 a 65

H0. Důležitost praxe u policie z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů.

H1. Důležitost praxe u policie z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů.

Hypotéza XIX. – otázky 30 a 66

H0. Důležitost vzdělání z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů co do vzdělání.

H1. Důležitost vzdělání z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů co do vzdělání.

Hypotéza XX. – otázky 31 a 67

H0. Důležitost znalosti vnitřní legislativy z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost znalosti vnitřní legislativy z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza XXI – otázky 35 a 71

H0. Důležitost analýzy z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost analýzy z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza XXII – otázky 36 a 72

H0. Důležitost efektivního rozhodování a priorita z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost efektivního rozhodování a priorita z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza XXIII – otázky 37 a 73

H0. Důležitost zvládnutí stresu a krizových situací z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost zvládnutí stresu a krizových situací z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza XXIV – otázky 38 a 74

H0. Důležitost schopnosti spolupracovat z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost schopnosti spolupracovat z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza XXV – otázky 39 a 75

H0. Důležitost schopnosti vcítění z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost schopnosti vcítění z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza XXVI – otázky 41 a 77

H0. Důležitost odpovědnosti, pečlivosti a spolehlivosti z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost odpovědnosti, pečlivosti a spolehlivosti z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza XXVII – otázky 44 a 79

H0. Důležitost znalosti informační technologie z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost znalosti informační technologie z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

2.3 Metody výzkumu

2.3.1 Metody získávání dat

Ve výzkumu bude použito následujících metod získávání dat:

- zúčastněné pozorování a systematické zpracování zkušeností operačního důstojníka (vlastních) za 25 let praktické služby,
- polostandardizované rozhovory s 13 krajskými vedoucími v rozsahu 45 až 60 min. na témata:
 - hlavní nároky na znalosti, dovednosti a osobnost pracovníků operačních středisek,
 - úspěšnost pracovníků operačních středisek, kritéria jejich úspěšnosti, čím se liší úspěšní a neúspěšní pracovníci,
 - chyby nebo selhání, ke kterým může dojít v činnosti těchto pracovníků, a jejich četnost,
 - připravenost a kvalita přípravy těchto pracovníků,
 - potřeby změn v přípravě těchto pracovníků.
- Dotazník (viz příloha č.1) pro účastníky vzdělávání pracovníků operačních středisek v počtu 100 respondentů, s uzavřenými i otevřenými otázkami, zaměřenými na:
 - hlavní problémy práce na operačních centrech, náročnost jednotlivých činností a jejich požadavek na odbornou i osobnostní kvalifikaci, předpoklady osobní úspěšnosti,
 - možnosti zlepšení práce, vnější faktory a kvalifikace pracovníků,
 - hlavní vzdělávací potřeby z hlediska pracovníka operačního centra,
 - motivace pracovníků operačních center, perspektiva, kariérový růst, osobní představy o budoucnosti,

- osobní rozvoj pracovníků operačních center, očekávání a možnosti,
- kvalitu současných vzdělávacích programů, jejich přínos a uplatnění v praxi, přiměřenost jejich obsahu, časového rozsahu a členění,
- návrhy na zlepšení vzdělávání pracovníků operačních center.

2.3.2 Metody vyhodnocování dat

Pro zpracování dat byly použity následující metody analýzy dat:

- Zúčastněné pozorování:
 - kvalitativní analýza pozorování – skutečnosti, pozorované v průběhu práce u policie byly seříděny a zpracovány podle výše uvedené osnovy.
- Rozhovory:
 - kvalitativní analýza rozhovorů vedla ke stanovení hlavních problémů v práci a vzdělávání pracovníků operačních středisek
- Dotazník:

Data z dotazníku byla seříděna a zpracována programem Microsoft Excel.

Výstupem jsou:

- frekvenční tabulky, které distribuují uvedené odpovědi do jednotlivých kategorií a mají formu absolutních a relativních četností,
- matematický průměr z odpovědí respondentů podle vzorce $\bar{x} = 1/N \sum_{i=1}^n x_i$ (Komenda, 1981)
- standardní odchylka z odpovědí podle vzorce $\sigma = 1/N \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$ (Komenda, 1981)
- stanovení úrovně hodnocení položek - na pětistupňové ordinální škále jsou považovány za:
 - pozitivní položky s průměrnou hodnotou od 1 do 2,49,

- neutrální položky s průměrnou hodnotou od 2,50 do 3,50,
 - negativní položky s průměrnou hodnotou od 3,51 do 5.
- Pearsonův korelační koeficient r pro hodnocení souvislosti dvou proměnných x a y podle vzorce

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}}$$

kde x_i jsou jednotlivé hodnoty proměnné x , kde y_i jsou jednotlivé hodnoty proměnné y , \bar{x} matematický průměr proměnné x a \bar{y} matematický průměr proměnné y . Výsledky byly srovnávány s hodnotou rozdělení Pearsonova koeficientu r pro $n - 2$ stupňů volnosti (Komenda, 1981).

2.4 Zkoumaný soubor

Polostandardizované rozhovory proběhly se 13 krajskými vedoucími.

Dotazníky byly předloženy vzorku 100 respondentů – účastníků vzdělávání pracovníků operačních center v tomto členění:

postavení:		praxe:		pohlaví:		věk:	
řadový policista	86	do 10 let	8	muž	94	do 30 let	8
vedoucí policista	14	11-20 let	48	žena	6	31-40 let	27
		21 a více let	44			41-50 let	44
						51 a více let	21

2.5 Průběh a organizace výzkumu

Formulace hypotéz se opírá o studium odborné literatury, dokumentů, vlastní pozorování a polostandardizované rozhovory. Na základě toho byly formulovány hypotézy, které byly posléze ověřovány dotazníkovým šetřením.

Výzkum proběhl v následujících etapách:

1. etapa: zpracování teoretických poznatků, studium dokumentů, stanovení cílů výzkumu, zpracování zúčastněného pozorování - listopad 2009,
2. etapa: příprava výzkumných metod 1. (rozhovor) – prosinec 2009 – prosinec 2009,
3. etapa: explorace polostandardizovaných rozhovorů – leden-únor 2010,
4. etapa: stanovení hypotéz – únor 2010,
5. etapa: příprava výzkumných metod 2. (dotazník) – únor-březen 2010,
6. etapa: explorace dotazníků – březen-duben 2010,
7. etapa: zpracování a interpretace – květen 2010,
8. etapa: zpracování zprávy – červenec-září 2010.

Výzkum byl proveden na pracovištích operačních středisek v rámci celé Policie České republiky. Na základě příslušného souhlasu byli osloveni vedoucí odborů jednotlivých pracovišť a následně byly jejich názory vyhodnoceny. Účastníkům vzdělávání pracovníků operačních center byl distribuován dotazník. Projekt byl financován z vlastních zdrojů autora.

3. Výsledky a jejich interpretace

3.1. Výsledky zúčastněného pozorování a rozhovorů s krajskými vedoucími

Rozhovor s vedoucími (vedoucí operačního odboru) oblastí probíhal jednotlivě na pracovištích v termínech listopad 2009 až březen 2010. Na základě každého rozhovoru byl vyhotoven záznam odpovědí na následující otázky:

- A. Jak hodnotíte podmínky pro práci policistů a které problémy na operačních střediscích považujete za nejzávažnější?
- B. Jaká je časová náročnost jednotlivých činností práce policistů operačních středisek?
- C. Jaká je náročnost jednotlivých činností a které chyby v práci policistů na operačních střediscích Policie ČR (dále jen „OS“) jsou nejčastější?
- D. Jací policisté jsou na OS úspěšní?
- E. Jak hodnotíte připravenost policistů a v čem spočívají hlavní předpoklady pro úspěšnost?
- F. Jak hodnotíte dosavadní systém vzdělávání policistů OS? Jaké změny nebo doplnění byste navrhoval ve vzdělávání policistů OS? Jaká opatření ke zkvalitnění a zefektivnění práce OS byste navrhoval?
- G. V čem vidíte hlavní motivaci policistů pro jejich práci?
- H. Jak jsou uspokojovány osobní potřeby policistů?

Každý rozhovor trval cca 45 až 60 minut.

Shrnutím odpovědí jsem mohl formulovat jakousi univerzální výpověď, kterou prezentuji za každou otázkou. Je samozřejmé, že se mi nepodařilo precizně vyjádřit všechny názory, snažil jsem se však sdělit alespoň ty zásadní.

A. Jak hodnotíte podmínky pro práci policistů a které problémy na operačních střediscích považujete za nejzávažnější?

I přes řadu problémů jsou podmínky pro práci policistů spíše dobré. Mezi závažné problémy práce na OS patří zejména komunikace, a to jednak mezi jednotlivými složkami PČR a rovněž komunikace na lince 158 s občany, kteří oznamují různé události. Někteří občané tuto linku vyloženě zneužívají, např. opakované telefonáty opilců s žádostí o odvoz domů apod. Mezi další závažné problémy, které ovšem mají souvislost s předchozím, tedy neodpovídající technika pro komunikaci (zastaralá), neúplnost systému, chybějící licence zejména u systému Maják, nepropojenost Majáku s jednotlivými základními útvary PČR. Další kapitolou by mohla být administrativa, které je i na tomto článku řízení policie příliš přebujelá. Je nutné zvolit takové metody a postupy, které by administrativu a seznamování policistů s novými předpisy zjednodušily. Velmi vhodné řešení, které se již začalo uplatňovat u PČR, je seznamování s předpisy prostřednictvím počítače a programu E-Siař. Rovněž některé činnosti práce na OS nepřísluší danému pracovišti, jako např. pult centrální ochrany ve zkratce PCO. Problémem by mohlo být ustanovování policistů na pozice pracovníků OS bez odpovídající praxe v přímém výkonu, nebo vůbec u PČR s tím, že mladí a nezkušení pracovníci nejsou vhodní na OS. Opačně může také působit tzn. syndrom vyhoření a neochota spolupracovat s kolegy ostatních článků PČR. Týká se to především starších kolegů.

B. Jaká je časová náročnost jednotlivých činností práce policistů operačních středisek?

Policisté z operačních středisek jsou vysoce vytíženi a to zejména komunikací s občany. Je třeba vytěžit občana a co nejrychleji přijímat další opatření spočívající ve vyslání hlídky PČR na místo události, kriminalistického technika, policejního psovoda a dalších specialistů. Je nutné také objasnit příčiny těchto chyb, do kterých také řadíme opomenutí provedení některých úkonů a činností. Každá událost si vyžaduje individuální přístup, ale jsou nastavena univerzální

pravidla, která je nutno dodržovat. Pokud policista pracující na OS přijímá jedno oznámení za druhým, někdy může být v tzv. časovém stresu, při kterém dojde k opomenutí provedení některého úkonu. Jeden policista může být ve vyhodnocování událostí rychlejší, o to může více chybovat než druhý, který potřebuje k vyhodnocení více času. Z mé praxe na OS za 10 let mohu docela dobře identifikovat problémy související s komunikací. Komunikace s občany a přenos informací pomocí techniky jsou hlavním nedostatkem práce na OS. Lidský faktor v tom hraje svou významnou roli. Značnou roli hraje také nutnost dodržování předpisů a velké množství administrativních úkonů.

C. Jaká je náročnost jednotlivých činností z hlediska chybovosti a které chyby v práci policistů na operačních střediscích Policie ČR jsou nejčastější?

Vzhledem k množství úkolů je náročnost na jednotlivé činnosti vysoká. Nejvíce chyb nastává v krizových situacích, jako je monitorování sportovních událostí. Chybuje se také při zvládnutí telefonátů občanů. Někteří pracovníci OS do telefonu někdy až moc vkládají své emoce při jednání. Je nutné se držet základních bodů stanoveného postupu. Ostatní chyby jsou méně obvyklé.

D. Jací policisté jsou na operačních střediscích úspěšní? V čem spočívají hlavní předpoklady pro úspěšnost.

Hlavním faktorem úspěšnosti je věk a zkušenost, dále schopnost stále se vzdělávat. Úspěšní jsou ti, kteří mají za sebou min. 10 až 15 let služby u PČR na nižších článcích, tedy na obvodních odděleních. Jsou zkušenější. Dále jsou úspěšnější ti, kteří se dokáží rozhodnout a samostatně pracovat. Významný faktor je také osobní a místní znalost daného území. Mezi úspěšné policisty patří ti, kteří jsou schopni se sebevzdělávat, osvojovat si nové poznatky a metody. Vzdělávání u policistů je důležitý předpoklad pro úspěšné vykonávání povolání policisty. Mezi základní principy systému vzdělávání řadíme rovný přístup do systému pro všechny policisty PČR. Obsah, metody a formy přípravy by měly

vycházet z objektivních požadavků na výkon konkrétní činnosti, která je nutná k činnosti dané funkce. Také je nutné co nejvíce propojit teorii s praxí a naopak, čili přenášet požadavky policejní praxe do vzdělávacích programů. Velkou roli hraje i motivace policisty. Je třeba vytvářet podmínky osobní odpovědnosti. Samozřejmě systém vzdělávání je provázán i s personální prací.

E. Jak hodnotíte připravenost policistů a čem spočívají hlavní předpoklady pro úspěšnost?

Připravenost policistů pro výkon své práce je spíše dobrá i když je třeba více praktického zaměření na plnění úkolů OS, včetně prohloubení komunikačních dovedností. Na konkrétních případech je třeba provádět nezbytná cvičení. Znalost psychologie by mohla být také na místě.

F. Jak hodnotíte dosavadní systém vzdělávání policistů? Jaké změny nebo doplnění byste navrhoval ve vzdělávání policistů OS?

Vzdělávání, pokud jde o teorii, je na dobré úrovni, jednotlivé kurzy by se měly více zaměřit na praxi a modelové situace. Vzdělávání není v souladu s praxí. Je žádoucí vytvoření specializačních kurzů na jednotlivé činnosti OS. V rámci vzdělávání je třeba používat různé aktivizační metody a názorné ukázky. Dále je nutno zkvalitnit psychologickou přípravu policistů.

System je řízen odborem vzdělávání a správou policejního školství v úzké spolupráci se skupinou vzdělávání, služební přípravy a sportu PP ČR (cílová skupina policistů je cca 44 000). System policejního vzdělávání zastřešuje 5 škol se statutem Vyšší policejní škola, a to v Praze, Brně, Jihlavě, Pardubicích a Holešově. Policejní akademie ČR je vysoká škola sloužící k dosažení bakalářského stupně vzdělání ve studijním programu Bezpečnostně právní studia a Bezpečnostní management. Dále nabízí magisterské a doktorandské studium. V náplni vzdělávání je kladen důraz na komunikační dovednosti, zvyšování právního vědomí, zvyšování psychické odolnosti a zkvalitňování dovedností v používání donucovacích prostředků a služební

zbraně. Filozofií je pak policejní práce, která je službou občanům. Z výše napsaného je možné se domnívat, že systém vzdělávání u Policie ČR je dokonalý. Ovšem je na místě neustále pracovat na vytváření nové image policisty (profesionalita, motivace, etika), kompetenční přístup a spoluodpovědnost vlastních policistů za odbornou připravenost ke službě.

Je třeba kvalitní personální obsazení, sebevzdělávání, zlepšení technologických prostředků, lepší sociální zázemí a vybavení, častější školení a kurzy z nových norem. Dále je potřebné zvýšit znalost základních činností, ponechání operačních středisek na jednotlivých územních celcích pro osobní a místní znalost a efektivní využití sil a prostředků.

G. V čem vidíte hlavní motivaci policistů pro jejich práci?

Hlavní motivací práce policistů je vztah k této nelehké (a často stresující) práci a vysoký stupeň seberealizace. Často však také působí kolektiv, vzájemná podpora a týmové vztahy na pracovišti, které jsou při tomto typu práce nezbytné. Samozřejmě se uplatní také finanční motivace, nemá však tak silné působení, jak se obecně předpokládá.

H. Jak jsou uspokojovány osobní potřeby policistů?

Zatím jsou potřeby policistů převážně uspokojovány, zejména pokud jde o možnosti seberealizace, jistotu zaměstnání, osobní rozvoj a také finanční odměňování. Určité rezervy jsou v oblasti organizační podpory a kariérového růstu.

3.2 Výsledky dotazníkového šetření

Oblast A: Posud'te, prosím, skutečnosti, spojené s vaší prací:

V této oblasti se řeší cíl a) *zhodnotit úroveň podmínek pro činnost policistů operačních středisek, určit jejich relativní závažnost.*

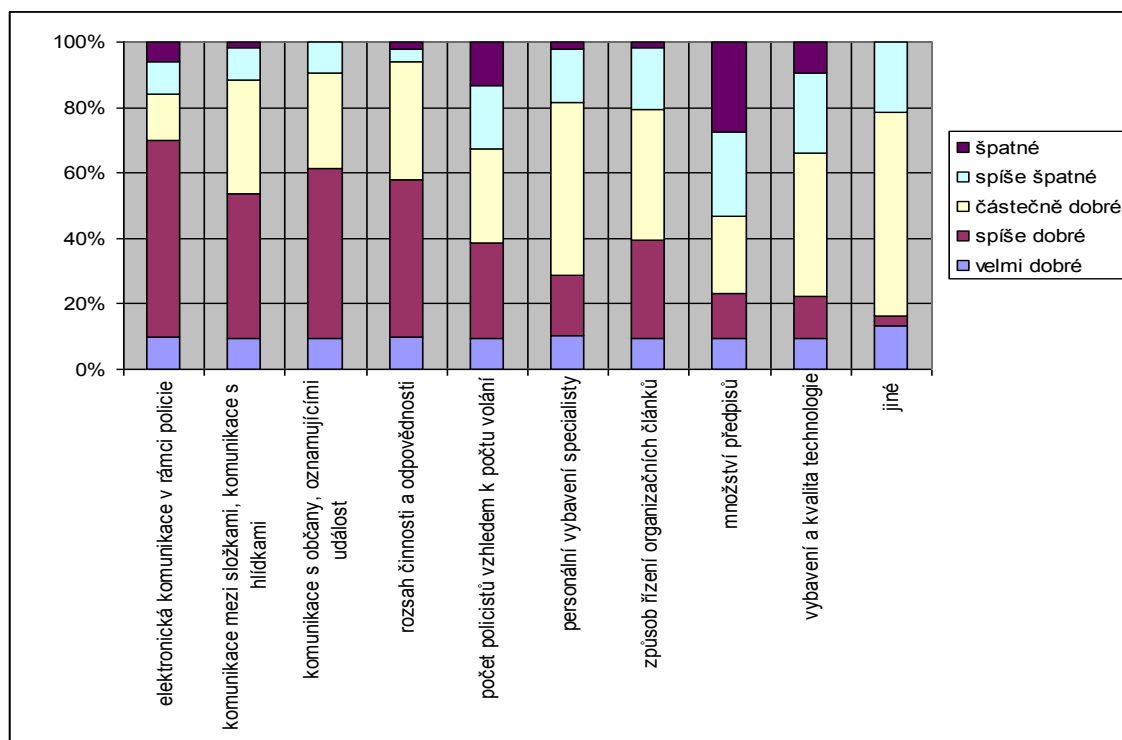
Tato oblast se neopírá o teoretický vstup, ale o popis reálných podmínek, uvedený v části „Popis situace“.

Celkové relativní četnosti, celkové absolutní četnosti, průměr a směrodatná odchylka

(tabulka č. 1).

	elektronická komunikace v rámci policie	komunikace mezi složkami, komunikace s hlídkami	komunikace s občany, oznamujícími událost	rozsah činnosti a odpovědnosti	počet policistů vzhledem k počtu volání	personální vybavení specialisty	způsob řízení organizačních článků	množství předpisů	vybavení a kvalita technologie	jiné
velmi dobré	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
spíše dobré	0,60	0,46	0,54	0,48	0,30	0,18	0,32	0,14	0,14	0,02
částečně dobré	0,14	0,36	0,30	0,36	0,30	0,52	0,42	0,24	0,47	0,46
spíše špatné	0,10	0,10	0,10	0,04	0,20	0,16	0,20	0,27	0,27	0,16
špatné	0,06	0,02	0,00	0,02	0,14	0,02	0,02	0,29	0,10	0,00
velmi dobré	10	6	7	10	7	13	5	6	2	35
spíše dobré	59	45	54	49	30	18	32	14	14	3
částečně dobré	14	37	30	35	30	51	41	24	47	46
spíše špatné	10	10	9	4	20	16	20	26	25	16
špatné	7	2	0	2	13	2	2	28	10	0
průměr	2,42	2,56	2,42	2,38	3,00	2,68	2,82	3,55	3,29	2,06
st.odchylka	1,00	0,83	0,80	0,85	1,26	1,14	0,91	1,26	0,90	1,59

(tabulka č. 2 – posouzení skutečností, spojené s prací)



Hodnocení různých problémů spojených s prací policisty se pohybuje v oblasti průměru. Relativně pozitivně je hodnocena položka „rozsah činností a odpovědnosti“, „elektronická komunikace v rámci policie“ a „komunikace s občany, oznamujícími událost“. Naopak nejvíce negativní hodnocení získává položka „množství předpisů“, dále pak „vybavení technologií“. Policisté lépe hodnotí skutečnosti, které dokáží sami ovlivnit, než podmínky své práce.

Podmínky pro práci policistů jsou převážně vnímány jako dobré – 5 položek (elektronická komunikace, komunikace se složkami, komunikace s občany, rozsah činnosti a odpovědnost, vybavení a kvalita technologie). Jen 3 položky jsou hodnoceny jako průměrné (počet policistů vzhledem k počtu volání, personální vybavení specialisty, způsob řízení) a jedna položka jako špatná (množství předpisů).

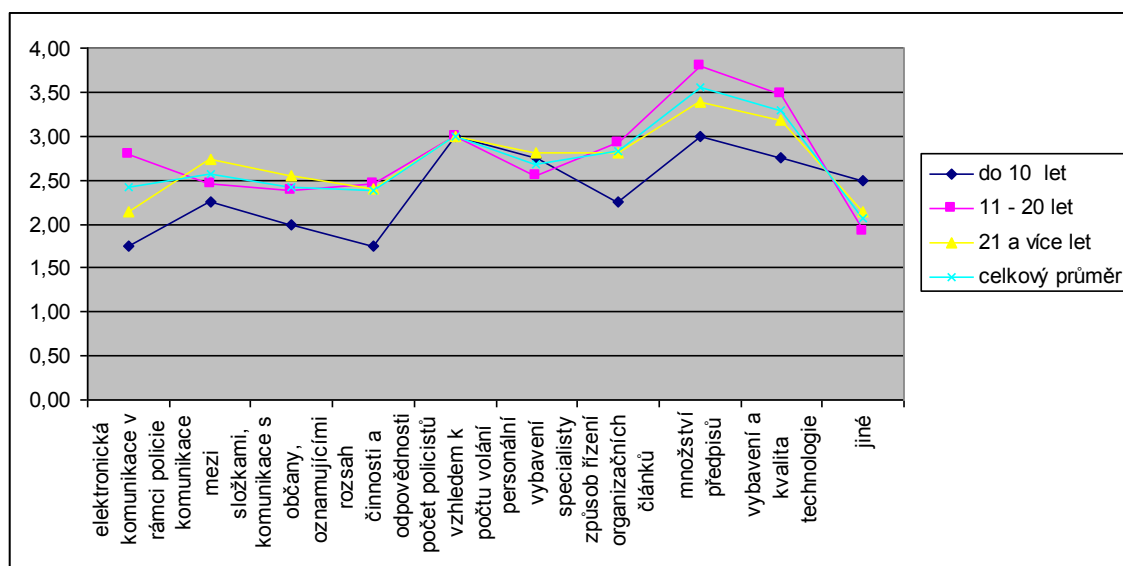
Členění podle délky praxe (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 3)

	elektronická komunikace v rámci policie	komunikace mezi složkami, komunikace s hlídkami	komunikace s občany, oznamujícími událost	rozsah činnosti a odpovědnosti	počet policistů vzhledem k počtu volání	personální vybavení specialisty	způsob řízení organizačních článků	množství předpisů	vybavení a kvalita technologie	jiné
21 a více let	1,75	2,25	2,00	1,75	3,00	2,75	2,25	3,00	2,75	2,50
do 10 let	2,79	2,46	2,38	2,46	3,00	2,54	2,92	3,79	3,48	1,92
11 – 20 let	2,14	2,73	2,55	2,41	3,00	2,82	2,82	3,38	3,18	2,14
celkový průměr	2,42	2,56	2,42	2,38	3,00	2,68	2,82	3,55	3,29	2,06

Výraznější odchylky od celkového průměru vykazuje skupina krátce sloužících policistů (do 10 let praxe), a to spíše v pozitivním směru ve většině položek s výjimkou položek „počet policistů vzhledem k počtu volání“ a „personální vybavení“, kde dosahují celkového průměru (a položky „jiné“, což je však těžko srovnatelné množství různých skutečností). Ostatní dvě skupiny (střední a dlouhá praxe) se liší od celkového průměru minimálně.

(tabulka č. 4)



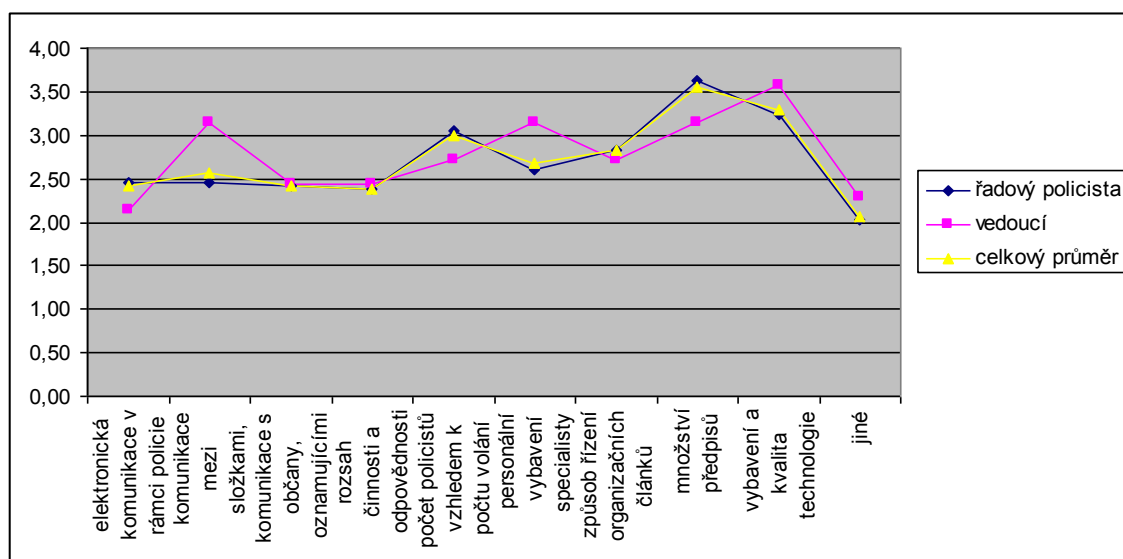
Členění podle postavení (průměrné hodnoty):

(tabulka č. 5)

	elektronická komunikace v rámci policie	komunikace mezi složkami, komunikace s hlídkami	komunikace s občany, oznamujícími událost	rozsah činnosti a odpovědnosti	počet policistů vzhledem k počtu volání	personální vybavení specialisty	způsob řízení organizačních článků	množství předpisů	vybavení a kvalita technologie	jiné
řadový policista	2,47	2,47	2,42	2,37	3,05	2,60	2,84	3,62	3,24	2,02
vedoucí	2,14	3,14	2,43	2,43	2,71	3,14	2,71	3,14	3,57	2,29
celkový průměr	2,42	2,56	2,42	2,38	3,00	2,68	2,82	3,55	3,29	2,06

V členění podle postavení jsou patrné minimální odchylky řadových policistů od průměru – je to dáno tím, že řadových policistů je v souboru většina. Vedoucí policisté hodnotí výrazně hůře komunikaci mezi složkami a personální vybavení, což je zřejmě problém patrný až na úrovni řízení. Naopak poněkud lépe se vyrovnávají vedoucí policisté s množstvím předpisů.

(tabulka č. 6)



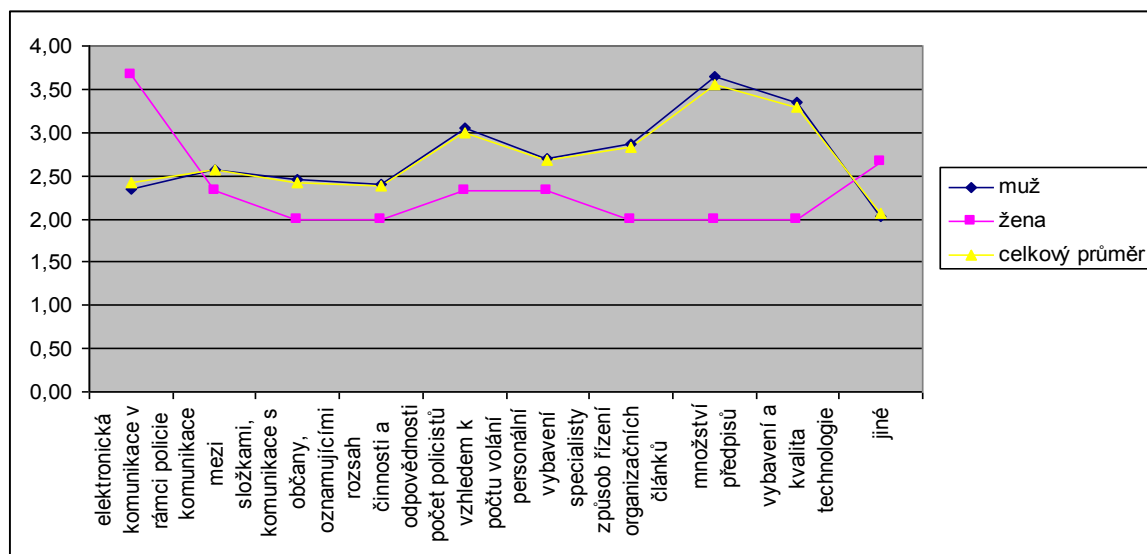
Členění podle pohlaví (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 7)

	elektronická komunikace v rámci policie	komunikace mezi složkami, komunikace s hlídkami	komunikace s občany, oznamujícími událost	rozsah činnosti a odpovědnosti	počet policistů vzhledem k počtu volání	personální vybavení specialisty	způsob řízení organizačních článků	množství předpisů	vybavení a kvalita technologie	jiné
muž	2,34	2,57	2,45	2,40	3,04	2,70	2,87	3,65	3,34	2,02
žena	3,67	2,33	2,00	2,00	2,33	2,33	2,00	2,00	2,00	2,67
celkový průměr	2,42	2,56	2,42	2,38	3,00	2,68	2,82	3,55	3,29	2,06

Vzhledem k malému počtu žen v souboru je průměr mužů s celkovým průměrem téměř totožný. Ženy proti mužům vnímají pozitivněji většinu položek – lépe se vyrovnávají s množstvím předpisů, vybavením a kvalitou technologie, způsobem řízení a s řadou dalších skutečností. Jediná oblast, ve které jsou ženy podstatně více kritické, je elektronická komunikace v rámci policie.

(tabulka č. 8)



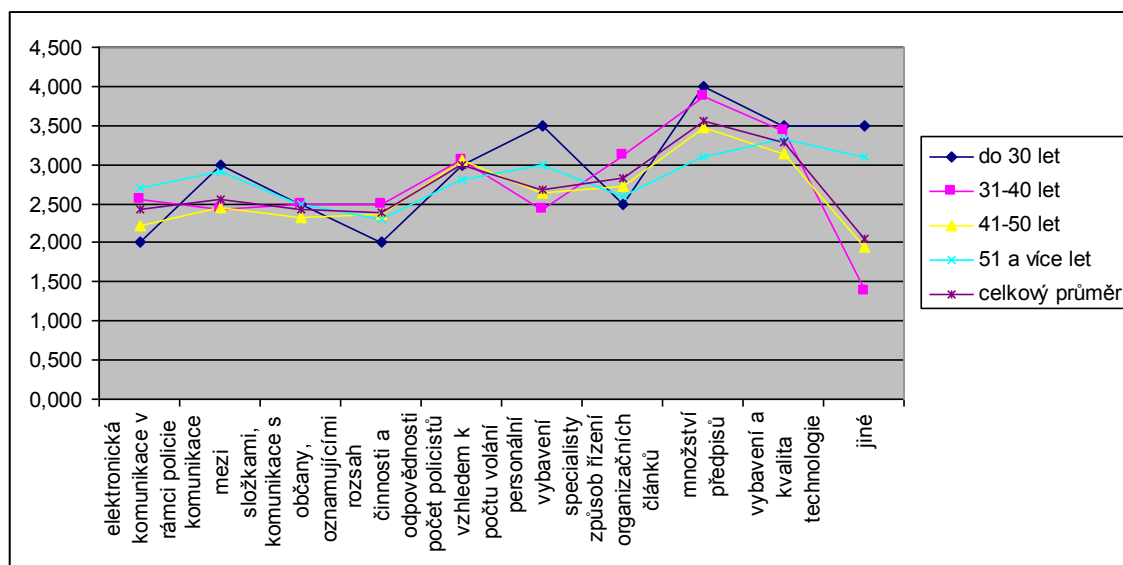
Členění podle věku (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 9)

	elektronická komunikace v rámci policie	komunikace mezi složkami, komunikace s hlídkami	komunikace s občany, oznamujícími událost	rozsah činnosti a odpovědnosti	počet policistů vzhledem k počtu volání	personální vybavení specialisty	způsob řízení organizačních článků	množství předpisů	vybavení a kvalita technologie	jiné
do 30 let	2,00	3,00	2,50	2,00	3,00	3,50	2,50	4,00	3,50	3,50
31-40 let	2,56	2,44	2,50	2,50	3,06	2,44	3,13	3,88	3,44	1,38
41-50 let	2,23	2,45	2,32	2,36	3,05	2,64	2,73	3,48	3,14	1,95
51 a více let	2,70	2,90	2,50	2,30	2,80	3,00	2,60	3,10	3,33	3,10
celkový průměr	2,42	2,56	2,42	2,38	3,00	2,68	2,82	3,55	3,29	2,06

Výsledky skupiny do 30 let nelze brát jako relevantní, protože v této skupině byli pouze 4 respondenti. V některých případech se objevují rozdíly mezi věkovými skupinami. Pokud jde o množství předpisů, je všeobecně bráno špatně, avšak mladší skupiny jsou více kritické. Naopak starší skupiny jsou kritičtější k personálnímu složení. Obojí může být dáno pružnějším a dynamičtější přístupem k práci u mladých lidí.

(tabulka č. 10)



Oblast B: Nakolik jsou následující činnosti náročné z časového hlediska:

Tato oblast se zaměřuje na cíl b) *určit časovou náročnost jednotlivých činností v práci policistů operačních středisek.*

Navazuje na část „Popis situace“, kde se zabýváme aktivitami policistů na operačních střediscích a náročností této práce.

V teoretické části této práce je pro nás oporou kapitola „Vzdělávání v organizacích“, pasáž „Analýza vzdělávacích potřeb“, ze které vyplývá:

- je třeba zjistit, jaké jsou potřeby účastníků vzdělávání a jaké nároky jsou na ně kladené,
- analýza pracovní činnosti zkoumá pracovní činnosti mimo jiné z hlediska z hlediska časové náročnosti jednotlivých aktivit,
- jedním z nástrojů analýzy pracovní činnosti může být dotazníkové šetření.

Využívám ke stanovení časové náročnosti jednotlivých aktivit dotazníkové šetření.

Celkové relativní četnosti, celkové absolutní četnosti, průměr a směrodatná odchylka

(tabulka č. 11)

	příjem telefonů na lince 158	koordinace hlídek vyslaných na místo činu	obsluha pultu centrální ochrany	hlášení událostí nadřizným	monitorování fotbalu, vlaku, návštěv	důkladné pročitání svodek	zpracování dokumentů	předávání směny	jiné
není náročné	0,06	0,02	0,1	0,16	0,04	0,16	0,08	0,27	0,41
málo náročné	0,06	0,18	0,23	0,32	0,29	0,16	0,18	0,36	0,09
středně náročné	0,45	0,4	0,51	0,34	0,32	0,41	0,54	0,29	0,4
spíše náročné	0,24	0,28	0,16	0,14	0,25	0,16	0,18	0,04	0,08
velmi náročné	0,19	0,12	0	0,04	0,1	0,11	0,02	0,04	0,02
není náročné	6	2	10	16	4	16	8	27	41
málo náročné	6	18	23	32	29	16	18	36	9
středně náročné	45	40	51	34	32	41	54	29	40
spíše náročné	24	28	16	14	25	16	18	4	8
velmi náročné	19	12	0	4	10	11	2	4	2
průměr	3,38	3,3	2,71	2,58	3,08	2,88	2,86	2,22	1,88
st. odchylka	1,21	0,96	0,90	1,04	1,05	1,22	0,92	1,02	1,51

Časovou náročnost jednotlivých činností lze sestavit do pořadí od nejvíce po nejméně časově náročnou (aniž bychom uvažovali kategorii „jiné“):

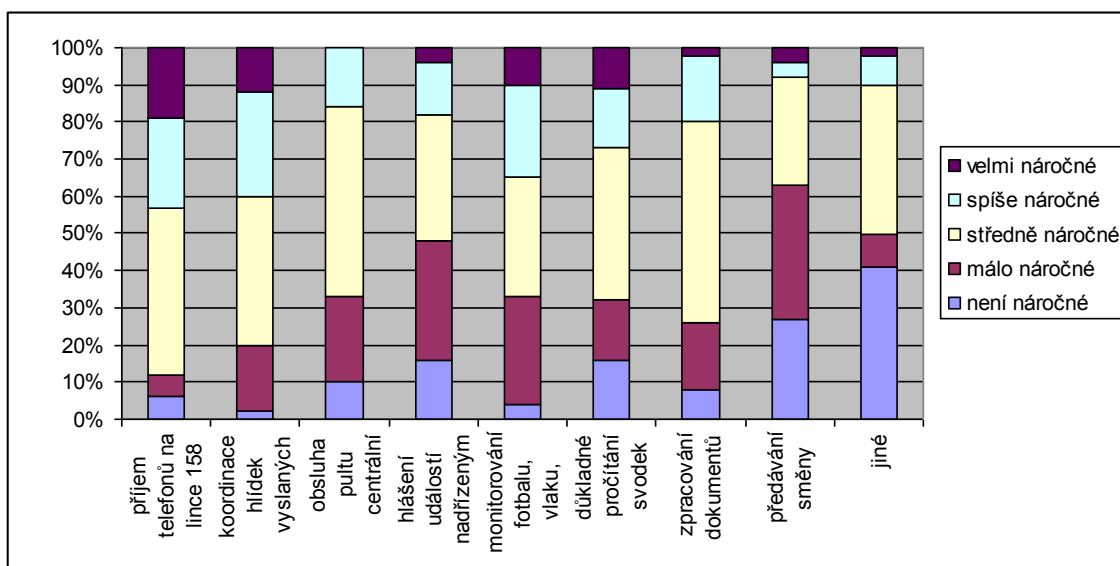
spíše časově náročné:

1. příjem telefonů na lince 158,
2. koordinace hlídek vysílaných na místo činu,
3. monitorování fotbalu, příjezdu vlaku, návštěv.

spíše časově méně náročné:

1. důkladné pročitání svodek,
2. zpracování dokumentů,
3. obsluha pultu centrální ochrany,
4. hlášení událostí nadřízeným,
5. předávání směny.

(tabulka č. 12)



Jen menší část činností je vnímána jako časově náročná (příjem telefonů, koordinace hlídek, monitorování událostí). Většina činností je posuzována jako méně časově náročná nebo průměrně časově náročná.

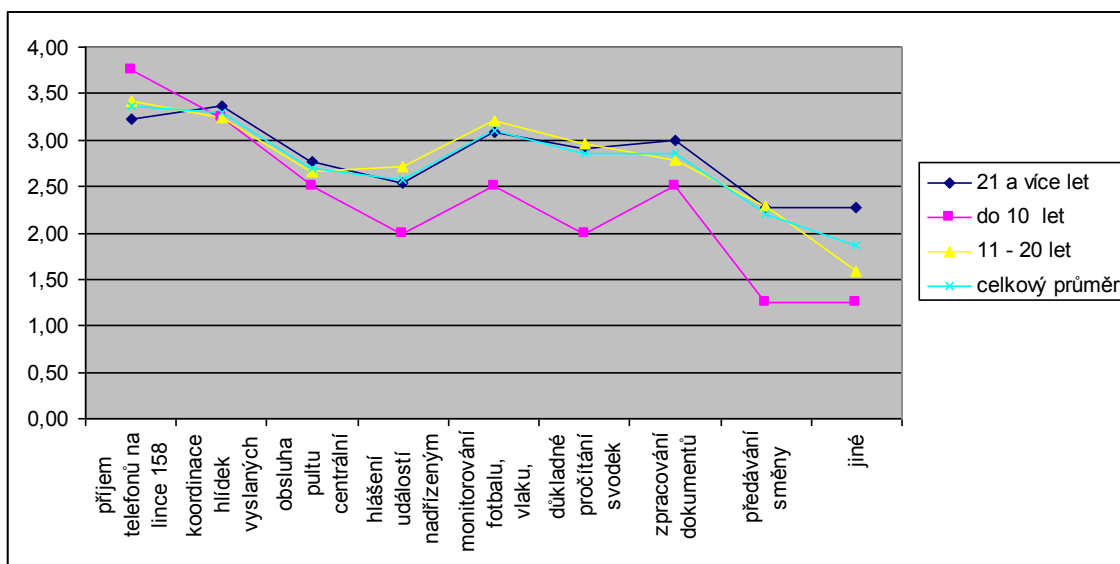
Členění podle délky praxe (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 13)

	příjem telefonů na lince 158	koordinace hlídek vyslaných na místo činu	obsluha pultu centrální ochrany	hlášení událostí nadřízeným	monitorování fotbalu, vlaku, návštěv	důkladné pročitání svodek	zpracování dokumentů	předávání směny	jiné
21 a více let	3,23	3,36	2,77	2,55	3,09	2,91	3,00	2,27	2,27
do 10 let	3,75	3,25	2,50	2,00	2,50	2,00	2,50	1,25	1,25
11 – 20 let	3,42	3,25	2,67	2,71	3,21	2,96	2,79	2,29	1,58
celkový průměr	3,36	3,30	2,70	2,58	3,10	2,86	2,86	2,20	1,86

Ve vztahu k délce praxe policistů se neobjevují výraznější rozdíly. Pouze skupina sloužící do 10 let hodnotí řadu činností (hlášení událostí nadřízeným, monitorování fotbalu vlaku a návštěv, důkladné pročitání svodek a předávání směny jako méně časově náročné ve srovnání s ostatními).

(tabulka č. 14)



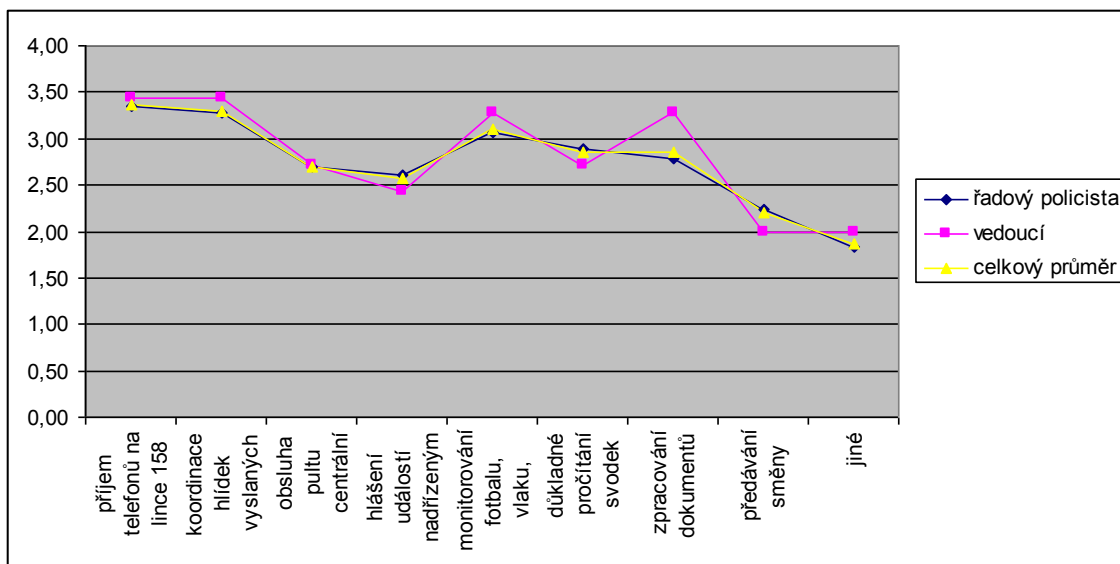
Členění podle postavení (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 15)

	příjem telefonů na lince 158	koordinace hlídek vyslaných na místo činu	obsluha pultu centrální ochrany	hlášení událostí nadřizným	monitorování fotbalu, vlaku, návštěv	důkladné pročitání svodek	zpracování dokumentů	předávání směny	jiné
řadový policista	3,35	3,28	2,70	2,60	3,07	2,88	2,79	2,23	1,84
vedoucí	3,43	3,43	2,71	2,43	3,29	2,71	3,29	2,00	2,00
celkový průměr	3,36	3,30	2,70	2,58	3,10	2,86	2,86	2,20	1,86

V hodnocení časové náročnosti ve vztahu k postavení nejsou výraznější rozdíly mezi vedoucími a řadovými policisty. Vedoucí policisté připisují větší časovou náročnost zpracování dokumentů, což je zřejmě dáno odlišností jejich pracovní náplně.

(tabulka č. 16)



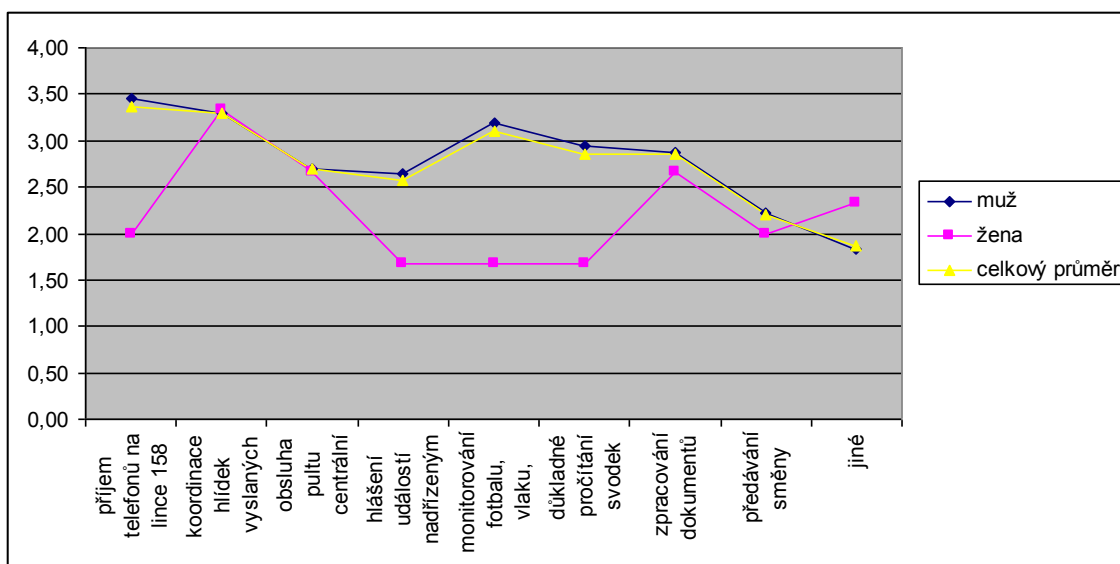
Členění podle pohlaví (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 17)

	příjem telefonů na lince 158	koordinace hlídek vyslaných na místo činu	obsluha pultu centrální ochrany	hlášení událostí nadřízeným	monitorování fotbalu, vlaku, návštěv	důkladné pročitání svodek	zpracování dokumentů	předávání směny	jiné
muž	3,45	3,30	2,70	2,64	3,19	2,94	2,87	2,21	1,83
žena	2,00	3,33	2,67	1,67	1,67	1,67	2,67	2,00	2,33
celkový průměr	3,36	3,30	2,70	2,58	3,10	2,86	2,86	2,20	1,86

Ženy si méně stěžují na časovou náročnost než muži, zejména pak v položkách příjem telefonů na lince 158, hlášení událostí nadřízeným, monitorování fotbalu, vlaku a návštěv, důkladné pročitání svodek.

(tabulka č. 18)



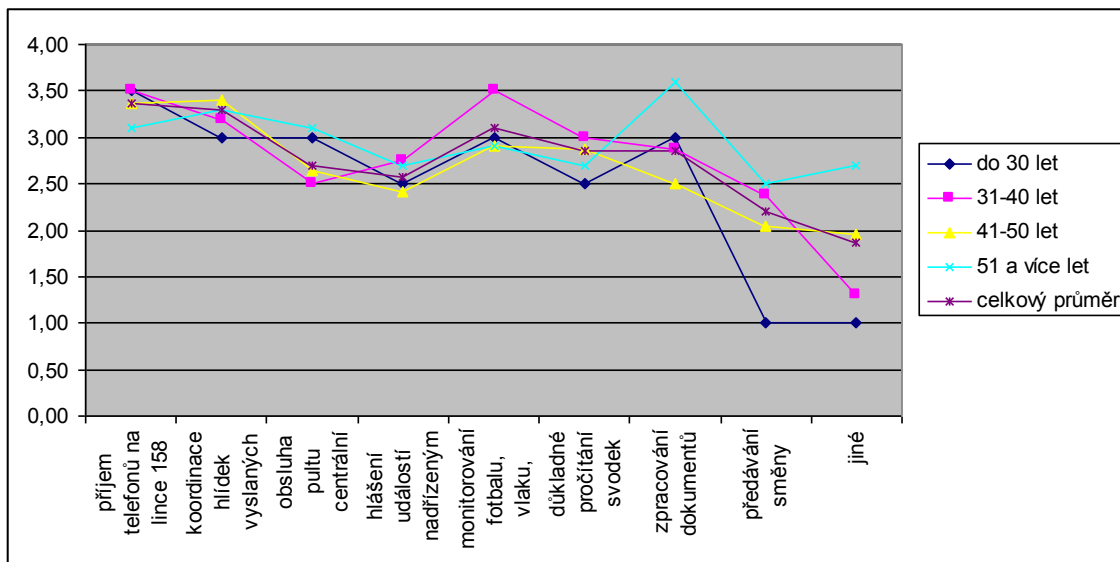
Členění hodnoty podle věku (průměrné)

(tabulka č. 19)

	příjem telefonů na lince 158	koordinace hlídek vyslaných na místo činu	obsluha pultu centrální ochrany	hlášení událostí nadřizným	monitorování fotbalu, vlaku, návštěv	důkladné pročitání svodek	zpracování dokumentů	předávání směny	jiné
do 30 let	3,50	3,00	3,00	2,50	3,00	2,50	3,00	1,00	1,00
31-40 let	3,50	3,19	2,50	2,75	3,50	3,00	2,88	2,38	1,31
41-50 let	3,36	3,41	2,64	2,41	2,91	2,86	2,50	2,05	1,95
51 a více let	3,10	3,30	3,10	2,70	2,90	2,70	3,60	2,50	2,70
celkový průměr	3,36	3,30	2,70	2,58	3,10	2,86	2,86	2,20	1,86

Výraznější rozdíly od průměru se objevují v položce „zpracování dokumentů“, která se jako více časově náročná jeví zejména starší kategorii (51 a více let) a „předávání směny“, která se oproti celkovému průměru ukazuje jako nenáročná mladým policistům (do 30 let).

(tabulka č. 20)



Oblast C: Nakolik lze v následujících činnostech udělat závažné chyby:

Tato oblast se vztahuje k cíli c) *určit náročnost práce policistů operačních středisek na vznik možných chyb.*

Opíráme se o kapitolu „Vzdělávání v organizacích“, pasáž „Analýza vzdělávacích potřeb“, v teoretické části, ze které vyplývá (podobně jako pro předcházející oblast B):

- je třeba zjistit, jaké jsou potřeby účastníků vzdělávání a jaké nároky jsou na ně kladené,
- analýza pracovní činnosti zkoumá pracovní činnosti mimo jiné z hlediska z hlediska rizika chyb jednotlivých aktivit,
- jedním z nástrojů analýzy pracovní činnosti může být dotazníkové šetření.

Zde použijeme dotazníkové šetření ke stanovení rizika chyb v jednotlivých činnostech.

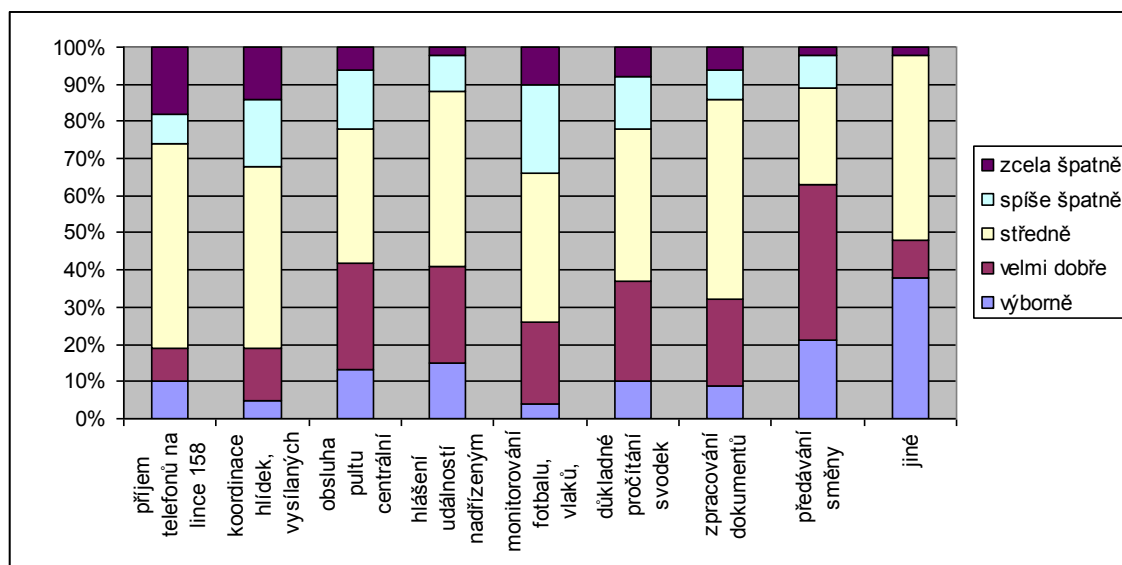
(tabulka č. 21)

	příjem telefonů na lince 158	koordinace hlídek, vysílaných na místo činu	obsluha pultu centrální ochrany	hlášení událostí nadřizným	monitorování fotbalu, vlaků, významných návštěv	díkladně pročítání svodek	zpracování dokumentů	předávání směny	jiné
není náročné	0,1	0,05	0,13	0,15	0,04	0,1	0,09	0,21	0,38
málo náročné	0,09	0,14	0,29	0,26	0,22	0,27	0,23	0,42	0,1
středně náročné	0,55	0,49	0,36	0,47	0,4	0,41	0,54	0,26	0,5
spíše náročné	0,08	0,18	0,16	0,1	0,24	0,14	0,08	0,09	0
velmi náročné	0,18	0,14	0,06	0,02	0,1	0,08	0,06	0,02	0,02
není náročné	10	5	13	15	4	10	9	21	38
málo náročné	9	14	29	26	22	27	23	42	10
středně náročné	55	49	36	47	40	41	54	26	50
spíše náročné	8	18	16	10	24	14	8	9	0
velmi náročné	18	14	6	2	10	8	6	2	2
průměr	3,09	3,2	2,66	2,53	3,14	2,81	2,76	2,29	1,85
st. odchylka	1,26	1,07	1,20	1,03	1,00	1,09	1,00	0,96	1,42

Policisté rozdělují možnosti chyb v jednotlivých činnostech v podstatě rovnoměrně, okolo střední hodnoty (středně náročné), snad jen s výjimkou

položky předávání směny, kde je náročnost z hlediska možných chyb malá. Nejvyšší náročnost je uváděna u monitorování fotbalu, státních návštěv a vlaků, avšak těsně za tím následují ostatní položky.

(tabulka č. 22)



Všechny činnosti jsou vnímány jako méně nebo průměrně náročné na vznik chyb.

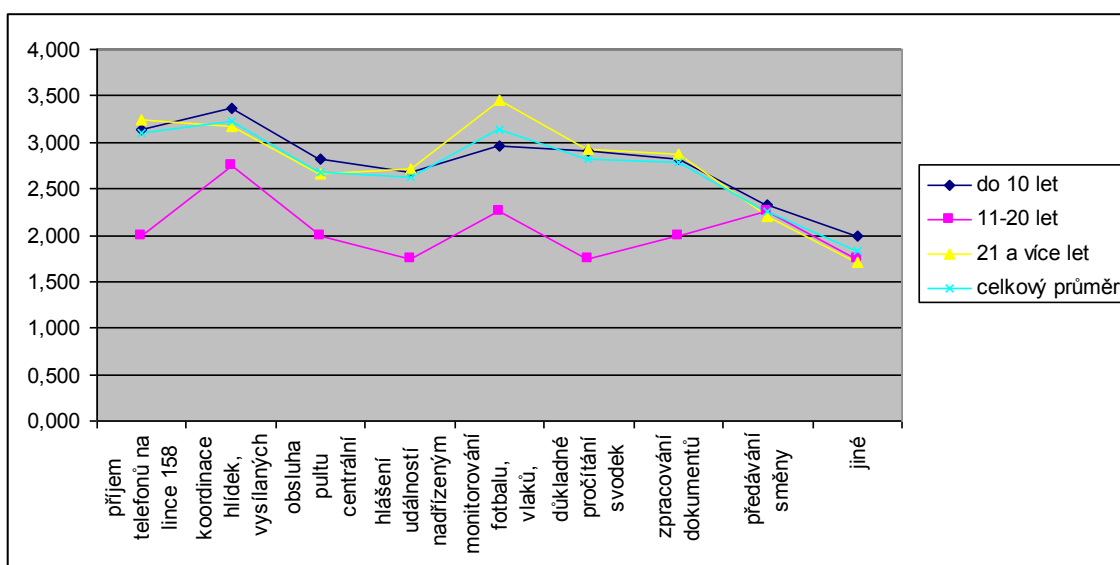
Členění podle délky praxe (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 23)

	příjem telefonů na lince 158	koordinace hlídek, vysílaných na	obsluha pultu centrální ochrany	hlášení událostí nadřizným	monitorování fotbalu, vlaků, významných návštěv	důkladné pročitání svodek	zpracování dokumentů	předávání směny	jiné
do 10 let	3,13	3,364	2,818	2,682	2,955	2,909	2,818	2,318	2,000
11-20 let	2,000	2,750	2,000	1,750	2,250	1,750	2,000	2,250	1,750
21 a více let	3,250	3,167	2,667	2,708	3,458	2,917	2,875	2,208	1,708
celkový průměr	3,100	3,220	2,680	2,620	3,140	2,820	2,780	2,260	1,840

Policisté se střední délkou praxe (11-22 let) vnímají nebezpečí chyb v jednotlivých činnostech jako menší než ostatní skupiny (s výjimkou předávání směny, kde vnímání nebezpečí chyb klesá s délkou praxe). Výsledek může být způsoben menší zkušeností a tudíž většími obavami z chyb u krátce sloužících policistů, na druhé straně pak větším vědomím odpovědnosti u dlouho sloužících policistů.

(tabulka č. 24)



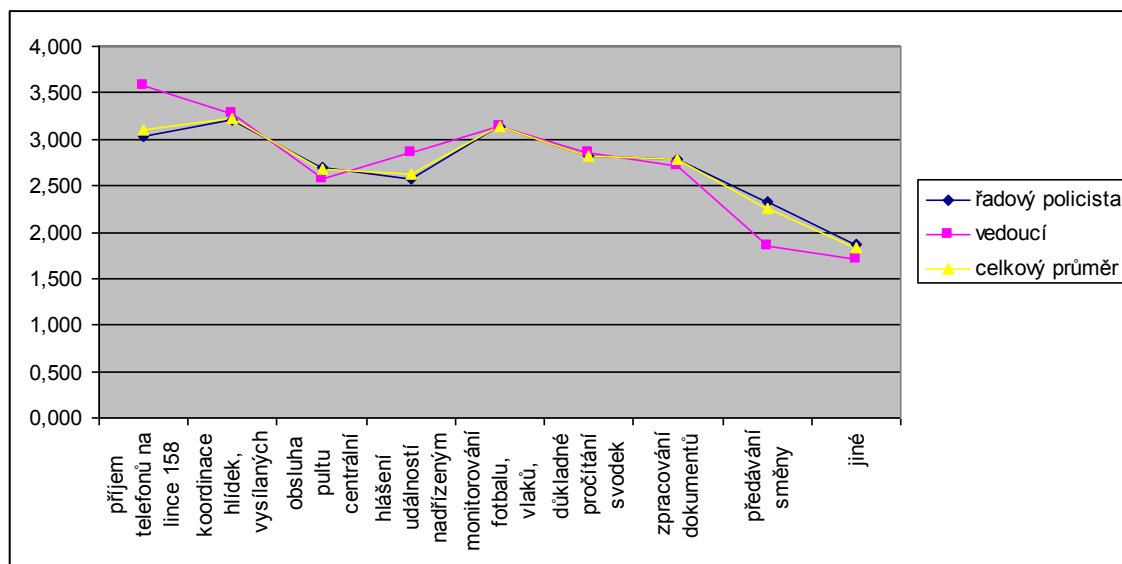
Členění podle postavení (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 25)

	příjem telefonů na lince 158	koordinace hlídek, vysílaných na místo činu	obsluha pultu centrální ochrany	hlášení událostí nadřízeným	monitorování fotbalu, vlaků, významných návštěv	důkladné pročitání svodek	zpracování dokumentů	předávání směny	jiné
řadový policista	3,023	3,209	2,698	2,581	3,140	2,814	2,791	2,326	1,860
vedoucí	3,571	3,286	2,571	2,857	3,143	2,857	2,714	1,857	1,714
celkový průměr	3,100	3,220	2,680	2,620	3,140	2,820	2,780	2,260	1,840

Vnímání nebezpečí chyb se s ohledem na postavení policistů příliš neliší. Jen v příjmu telefonů a v koordinaci hlídek vidí vedoucí policisté více možností chyb; naopak řadoví policisté se obávají chyb spíše při předávání směn.

(tabulka č. 26)



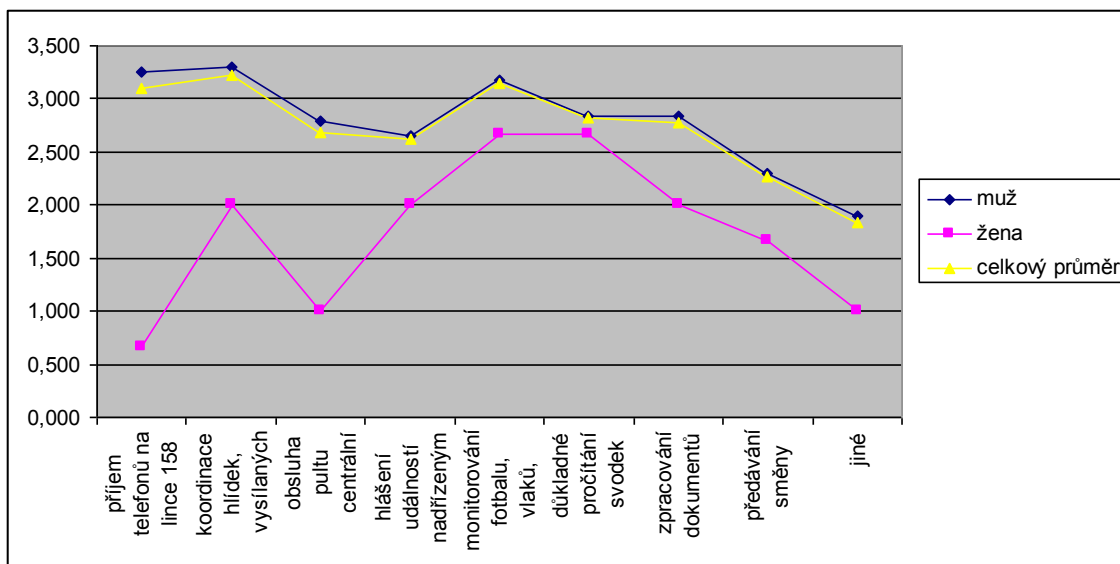
Členění podle pohlaví (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 27)

	příjem telefonů na lince 158	koordinace hlídek, vysílaných na místo činu	obsluha pultu centrální ochrany	hlášení událostí nadřízeným	monitorování fotbalu, vlaků, významných návštěv	důkladné pročitání svodek	zpracování dokumentů	předávání směny	jiné
muž	3,255	3,298	2,787	2,660	3,170	2,830	2,830	2,298	1,894
žena	0,667	2,000	1,000	2,000	2,667	2,667	2,000	1,667	1,000
celkový průměr	3,100	3,220	2,680	2,620	3,140	2,820	2,780	2,260	1,840

Muži vykazují výrazně vyšší obavy z chyb než ženy ve všech položkách. To by mohlo být dáno větší svědomitostí žen při zabezpečování úkolů, ale vzhledem k malému zastoupení žen v rámci vzorku není možné z toho vyvozovat příliš relevantní závěry.

(tabulka č. 28)



Členění podle věku (průměrné hodnoty)

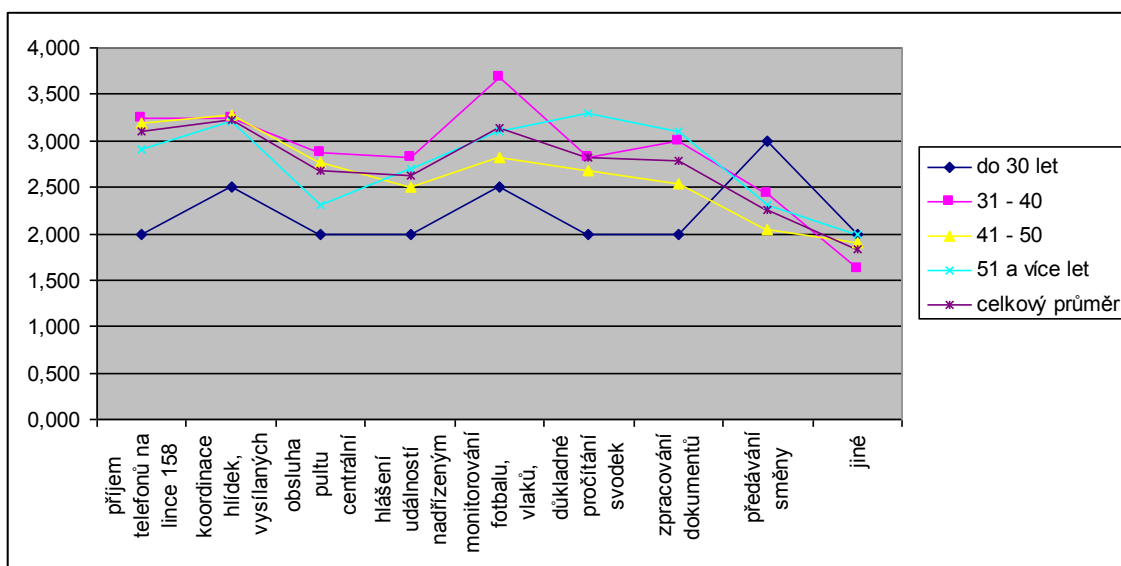
(tabulka č. 29)

	příjem telefonů na lince 158	koordinace hlídek, vysílaných na místo činu	obsluha pultu centrální ochrany	hlášení událostí nadřízeným	monitorování fotbalu, vlaků, významných	důkladné pročitání svodek	zpracování dokumentů	předávání směny	jiné
do 30 let	2,000	2,500	2,000	2,000	2,500	2,000	2,000	3,000	2,000
31-40 let	3,250	3,250	2,875	2,813	3,688	2,813	3,000	2,438	1,625
41-50 let	3,182	3,273	2,773	2,500	2,818	2,682	2,545	2,045	1,909
51 a více let	2,900	3,200	2,300	2,700	3,100	3,300	3,100	2,300	2,000
celkový průměr	3,100	3,220	2,680	2,620	3,140	2,820	2,780	2,260	1,840

S ohledem na věk se ve většině položek vymyká z oblasti průměrných hodnot skupina mladých policistů do 30 let – vidí nižší nebezpečí chyb v jednotlivých činnostech.

Výjimkou je předávání směny - zde se naopak mladí policisté obávají chyb více.

(tabulka č. 30)



Oblast D: Jak jsou důležité následující nároky pro úspěšnost policisty na operačním středisku:

Tato oblast vychází z teoretické části, z kapitoly „Kompetence pracovníků v organizacích“. Z této kapitoly vyplývají tyto poznatky:

- mezi kompetence patří vlohly, znalosti, vlastnosti osobnosti, dovednosti postoje,
- kompetence jsou důležitou pomůckou plánování vzdělávání a hodnocení pracovníků v organizacích,
- systém kompetencí umožní stanovit požadavky na kvalifikační úroveň zaměstnanců.

Celkové relativní četnosti, celkové absolutní četnosti, průměr a směrodatná odchylka:

(tabulka č. 31)

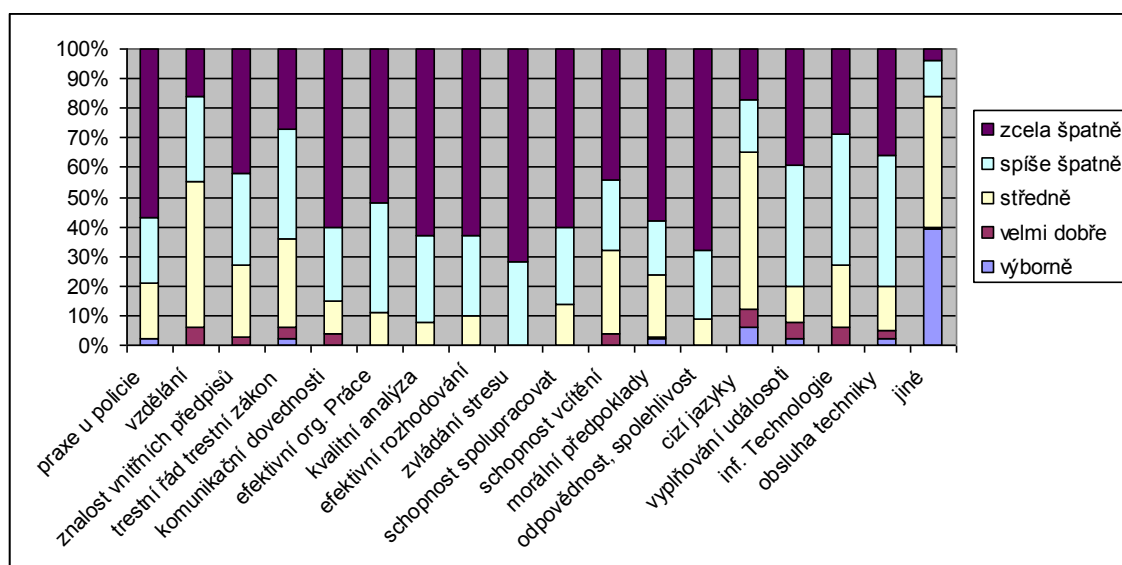
	praxe u policie	vzdělání	znalost vnitřních předpisů	trestní řád trestní zákon	kommunikační dovednosti	efektivní org. Práce	kvalitní analýza	efektivní rozhodování	zvládnání stresu	schopnost spolupracovat	schopnost vcítění	morální předpoklady	odpovědnost, spolehlivost	cizí jazyky	inf. Technologie	obsluha techniky	jiné
není důležité	0,02	0	0	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0	0,06	0	0,02	0,39
málo důležité	0	0,06	0,03	0,04	0,04	0	0	0	0	0	0,04	0,01	0	0,06	0,06	0,03	0,01
středně důležité	0,19	0,49	0,24	0,3	0,11	0,11	0,08	0,1	0	0,14	0,28	0,21	0,09	0,53	0,21	0,15	0,44
spíše důležité	0,22	0,29	0,31	0,37	0,25	0,37	0,29	0,27	0,28	0,26	0,24	0,18	0,23	0,18	0,44	0,44	0,12
velmi důležité	0,57	0,16	0,42	0,27	0,6	0,52	0,63	0,63	0,72	0,6	0,44	0,58	0,68	0,17	0,29	0,36	0,04
není důležité	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	6	0	2	39
málo důležité	0	6	3	4	4	0	0	0	0	0	4	1	0	6	6	3	1
středně důležité	19	49	24	30	11	11	8	10	0	14	28	21	9	53	21	15	44
spíše důležité	22	29	31	37	25	37	29	27	28	26	24	18	23	18	44	44	12
velmi důležité	57	16	42	27	60	52	63	63	72	60	44	58	68	17	29	36	4
průměr	4,32	3,55	4,12	3,83	4,41	4,41	4,55	4,53	4,72	4,46	4,08	4,27	4,59	3,34	3,96	4,09	2,02
st. odchylka	0,92	0,83	0,87	0,94	0,84	0,68	0,64	0,67	0,45	0,73	0,93	1,04	0,65	1,02	0,86	0,90	1,69

Náročnost na jednotlivé osobní kvality je většinou považována za spíše důležitou až velmi důležitou. Žádná položka není hodnocena jako málo důležitá.

Mezi nejvíce důležitými schopnostmi a vlastnostmi je uvedeno:

1. odpovědnost a spolehlivost,
2. zvládání stresu,
3. kvalitní analýza,
4. efektivnost rozhodování,
5. schopnost spolupracovat.

(tabulka č. 32)



Úspěšnost policistů ovlivňují více jiné faktory než praktická zkušenost, souvisí s věkem.

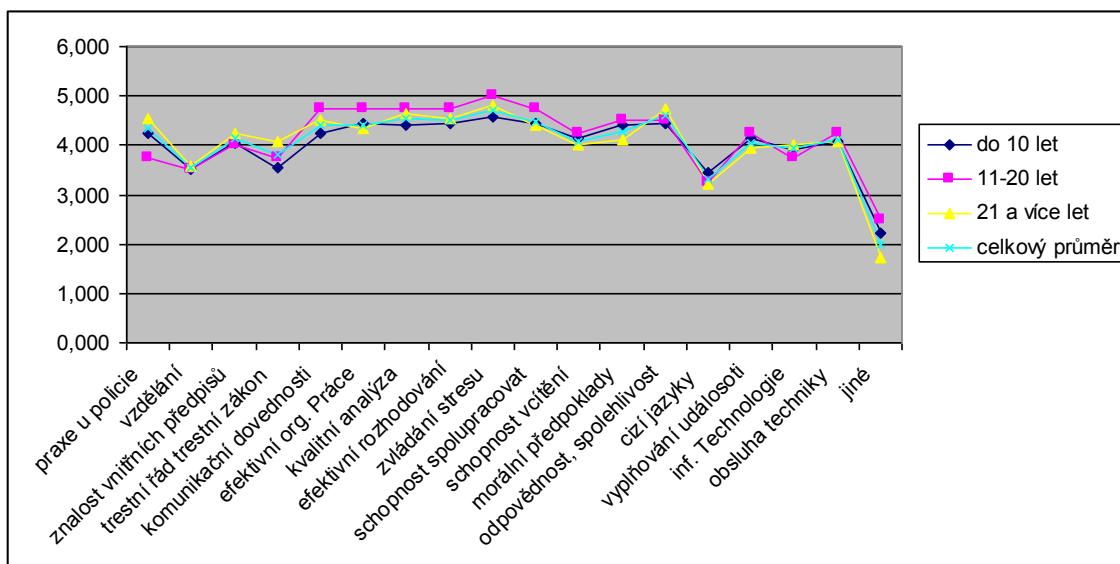
Členění podle délky praxe (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 33)

	praxe u policie	vzdělání	znalost vnitřních předpisů	trestní řád trestní zákon	kommunikační dovednosti	efektivní org. Práce	kvalitní analýza	efektivní rozhodování	zvládnání stresu	schopnost spolupracovat	schopnost vcítění	morální předpoklady	odpovědnost, spolehlivost	cizí jazyky	vypřihování události	inf. Technologie	obsluha techniky	jiné
do 10 let	4,227	3,500	4,045	3,545	4,227	4,455	4,409	4,455	4,591	4,455	4,136	4,409	4,455	3,455	4,136	3,909	4,091	2,227
11-20 let	3,750	3,500	4,000	3,750	4,750	4,750	4,750	4,750	5,000	4,750	4,250	4,500	4,500	3,250	4,250	3,750	4,250	2,500
21 a více let	4,542	3,583	4,250	4,083	4,500	4,333	4,625	4,542	4,792	4,417	4,000	4,125	4,750	3,208	3,958	4,000	4,083	1,708
celkový průměr	4,340	3,540	4,140	3,820	4,400	4,420	4,540	4,520	4,720	4,460	4,080	4,280	4,600	3,320	4,060	3,940	4,100	2,000

Podle délky praxe nejsou patrné výraznější rozdíly mezi různými skupinami v názoru na požadované schopnosti policistů.

(tabulka č. 34)



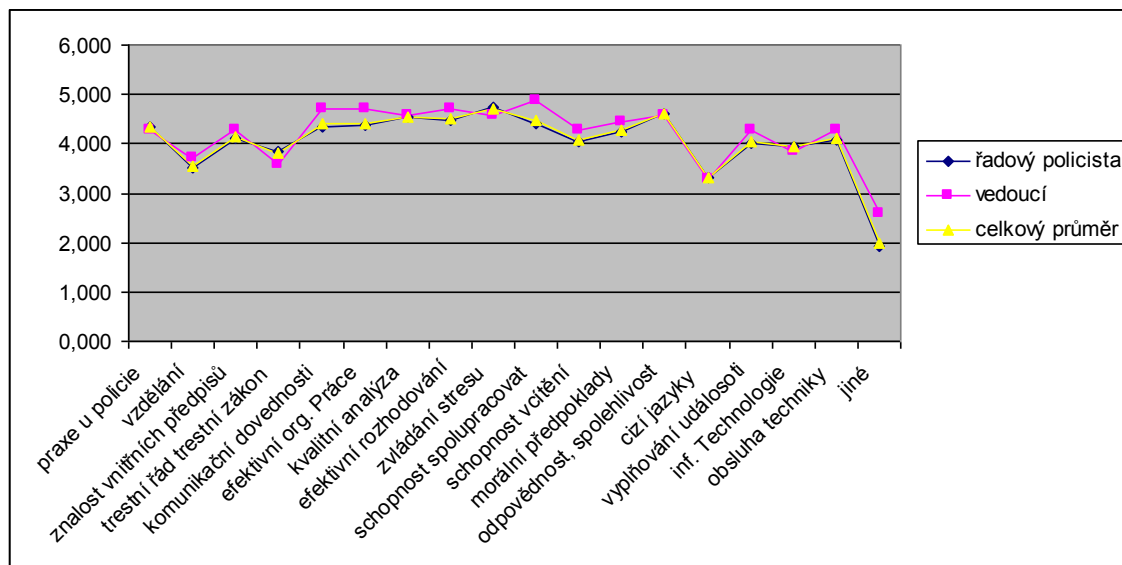
Členění podle postavení (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 35)

	praxe u policie	vzdělání	znalost vnitřních předpisů	trestní řád trestní zákon	kommunikační dovednosti	efektivní org. Práce	kvalitní analýza	efektivní rozhodování	zvládnání stresu	schopnost spolupracovat	schopnost vcítění	morální předpoklady	odpovědnost, spolehlivost	cizí jazyky	vypřihování události	inf. Technologie	obsluha techniky	jiné
řadový policista	4,349	3,512	4,116	3,860	4,349	4,372	4,535	4,488	4,744	4,395	4,047	4,256	4,605	3,326	4,023	3,953	4,070	1,907
vedoucí	4,286	3,714	4,286	3,571	4,714	4,714	4,571	4,714	4,571	4,857	4,286	4,429	4,571	3,286	4,286	3,857	4,286	2,571
celkový průměr	4,340	3,540	4,140	3,820	4,400	4,420	4,540	4,520	4,720	4,460	4,080	4,280	4,600	3,320	4,060	3,940	4,100	2,000

Podle postavení policistů se neobjevují významné rozdíly v názorech na náročnost a na schopnosti policistů.

(tabulka č. 36)



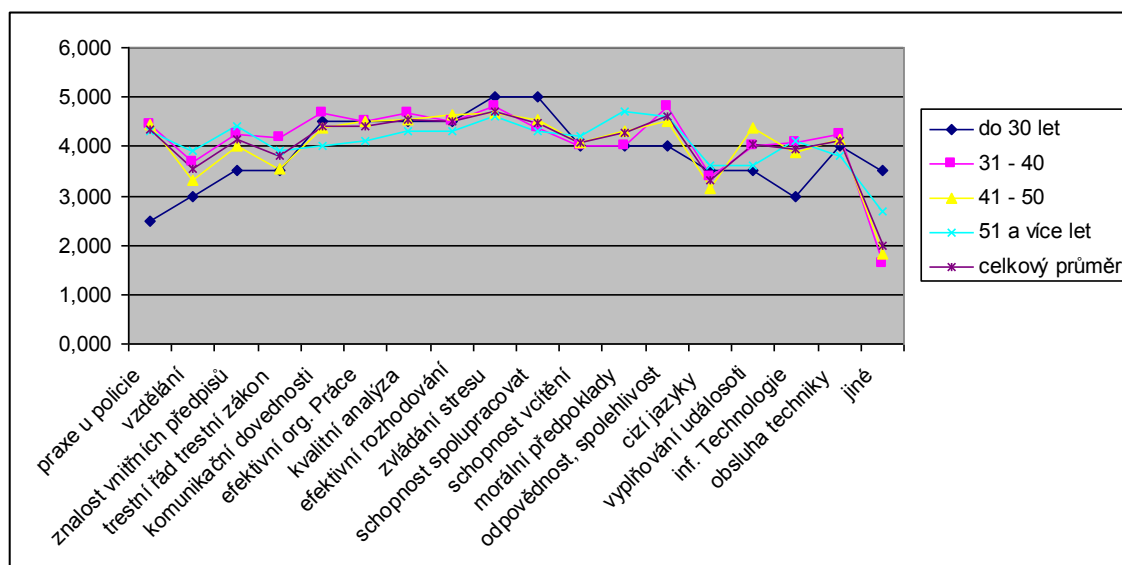
Členění podle věku (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 37)

	praxe u policie	vzdělání	znalost vnitřních předpisů	trestní řád trestní zákon	komunikační dovednosti	efektivní org. Práce	kvalitní analýza	efektivní rozhodování	zvládnání stresu	schopnost spolupracovat	schopnost vctění	morální předpoklady odpovědnost, spolehlivost	cizí jazyky	vyplňování události	inf. Technologie	obsluha techniky	jiné	
do 30 let	2,500	3,000	3,500	3,500	4,500	4,500	4,500	4,500	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	3,500	3,500	3,000	4,000	3,500
31-40 let	4,438	3,688	4,250	4,188	4,688	4,500	4,688	4,500	4,813	4,375	4,000	4,000	4,813	3,375	4,000	4,063	4,250	1,625
41-50 let	4,455	3,318	4,000	3,545	4,364	4,500	4,545	4,636	4,682	4,545	4,091	4,318	4,500	3,136	4,364	3,864	4,136	1,818
51 a více let	4,300	3,900	4,400	3,900	4,000	4,100	4,300	4,300	4,600	4,300	4,200	4,700	4,600	3,600	3,600	4,100	3,800	2,700
celkový průměr	4,340	3,540	4,140	3,820	4,400	4,420	4,540	4,520	4,720	4,460	4,080	4,280	4,600	3,320	4,060	3,940	4,100	2,000

Skupina mladých policistů do 30 let považuje jednotlivé nároky na úspěšnost policistů spíše za méně důležité (praxe, vzdělání, znalost vnitřních předpisů, trestního řádu, komunikační dovednosti, odpovědnost a spolehlivost, vyplňování událostí, IT), než ostatní skupiny. Na druhé straně tato skupina přikládá vyšší důležitost zvládnání stresu a schopnosti spolupracovat. Ostatní věkové skupiny se od celkového průměru příliš neodlišují.

(tabulka č. 38)



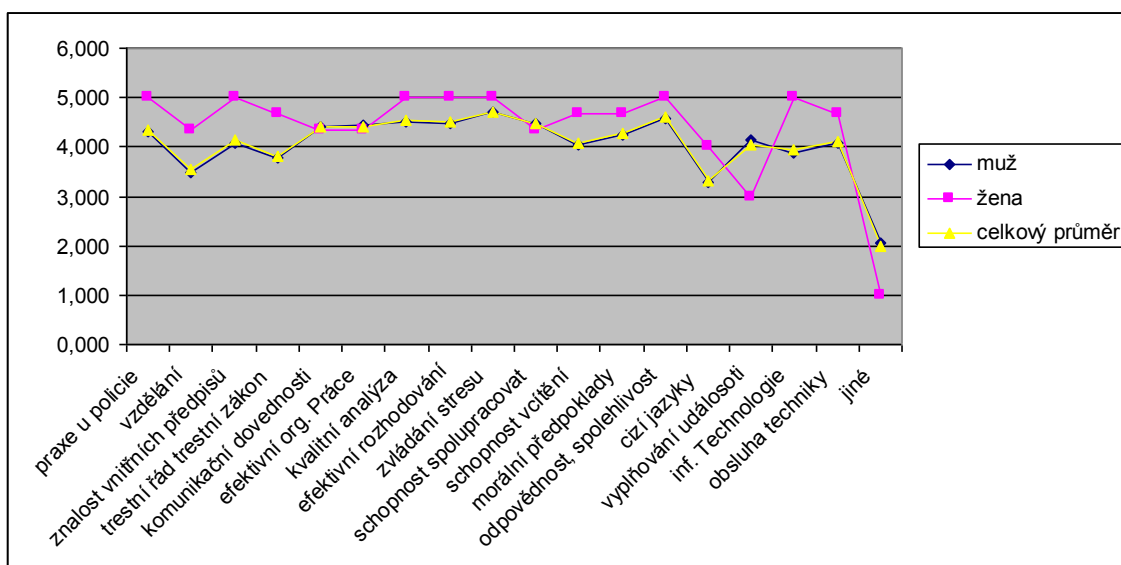
Členění podle pohlaví (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 39)

	praxe u policie	vzdělání	znalost vnitřních předpisů	trestní řád trestní zákon	komunikační dovednosti	efektivní org. Práce	kvalitní analýza	efektivní rozhodování	zvládnání stresu	schopnost spolupracovat	schopnost vcítění	morální předpoklady	odpovědnost, spolehlivost	cizí jazyky	vyplňování události	inf. Technologie	obsluha techniky	jiné
muž	4,298	3,489	4,085	3,766	4,404	4,426	4,511	4,489	4,702	4,468	4,043	4,255	4,574	3,277	4,128	3,872	4,064	2,064
žena	5,000	4,333	5,000	4,667	4,333	4,333	5,000	5,000	5,000	4,333	4,667	4,667	5,000	4,000	3,000	5,000	4,667	1,000
celkový průměr	4,340	3,540	4,140	3,820	4,400	4,420	4,540	4,520	4,720	4,460	4,080	4,280	4,600	3,320	4,060	3,940	4,100	2,000

Ženy považují proti mužům důležitost nároků na policistu nižší ve většině oblastí (praxe, vzdělání, znalost předpisů, trestního řádu, kvalitní analýzy, rozhodování, zvládnání stresu, schopnost vcítění se, morální předpoklady, odpovědnost a spolehlivost, cizí jazyky, informační technologie a obsluha techniky. V ostatních oblastech jsou rozdíly malé.

(tabulka č. 40)



Oblast E: Jak jsou podle vás policisté z operačních středisek připraveni na plnění svých úkolů:

Tato oblast postihuje cíl e) *posoudit úroveň připravenosti policistů pro plnění úkolů.*

Teoreticky se opírá o kapitolu „Systematický přístup ke vzdělávání pracovníků“ část „Analýza vzdělávacích potřeb“ v teoretické části. Zde se na rozdíl od oblasti B a C zabýváme skutečnou úrovní připravenosti policistů. Hlavními oporami pro naše zkoumání jsou následující zjištění z teoretické části:

- posuzují se požadavky na pracovníky kladené a jejich skutečná úroveň
- skutečnou úroveň pracovníků lze posoudit různými metodami, mimo jiné také dotazníkovým šetřením.

Celkové relativní četnosti, celkové absolutní četnosti, průměr a směrodatná odchylka:

(tabulka č. 41)

	praxe u policie	vzdělání	znalost vnitřních předpisů	trestní řád trestní zákon	komunikační dovednosti	efektivní org. Práce	kvalitní analýza	efektivní rozhodování	zvládání stresu	schopnost spolupracovat	schopnost vctění	morální předpoklady	odpovědnost, spolehlivost	cizí jazyky	vyplňování události	inf. Technologie	obsluha techniky	jiné
výborně	0,13	0,1	0,1	0,08	0,12	0,11	0,18	0,2	0,16	0,14	0,05	0,36	0,18	0,05	0,14	0,09	0,1	0,38
velmi dobře	0,46	0,27	0,33	0,34	0,42	0,48	0,5	0,5	0,42	0,53	0,46	0,37	0,47	0,08	0,6	0,41	0,49	0,18
středně	0,33	0,63	0,51	0,52	0,37	0,35	0,28	0,28	0,36	0,3	0,37	0,27	0,32	0,34	0,14	0,44	0,39	0,4
spíše špatně	0,06	0	0,06	0,06	0,09	0,06	0,04	0,02	0,04	0,03	0,12	0	0,03	0,45	0,12	0,06	0,02	0,04
zcela špatně	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0	0	0	0	0,08	0	0	0	0
výborně	13	10	10	8	12	11	18	20	16	14	5	36	18	5	14	9	10	38
velmi dobře	46	27	33	34	42	48	50	50	42	53	46	37	47	8	60	41	49	18
středně	33	63	51	52	37	35	28	28	36	30	37	27	32	34	14	44	39	40
spíše špatně	6	0	6	6	9	6	4	2	4	3	12	0	3	45	12	6	2	4
zcela špatně	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	8	0	0	0	0
průměr	2,38	2,53	2,53	2,56	2,43	2,36	2,18	2,12	2,34	2,22	2,56	1,87	2,2	3,43	2,22	2,47	2,33	1,72
st. odchylka	0,86	0,67	0,75	0,73	0,82	0,76	0,77	0,74	0,86	0,72	0,77	0,86	0,76	0,93	0,88	0,74	0,68	1,41

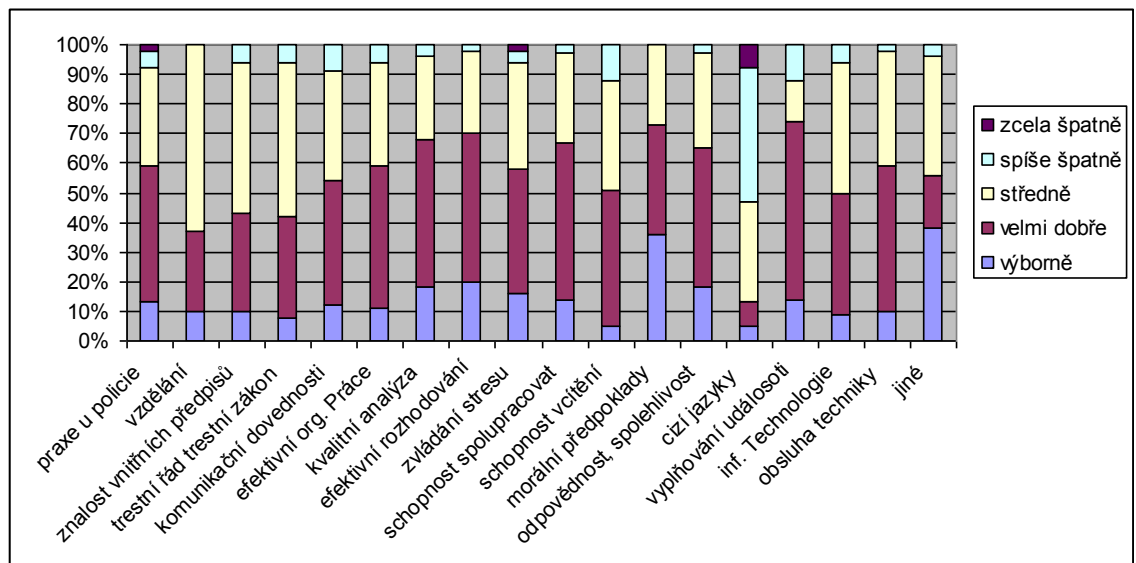
Připravenost policistů je hodnocena pozitivně nebo průměrně skoro ve všech oblastech; průměry se pohybují kolem hodnoty „velmi dobře“. Výjimkou je položka „cizí jazyk“, která je hodnocena stupněm „spíše špatně“. Zde existují rezervy, zejména pak vzhledem k narůstajícímu počtu cizinců v naší zemi. Nejvíce pozitivní je hodnocení morálních předpokladů – jde však o osobní kvalitu, která je více ovlivněna dobrým výběrem lidí k policii, než vzděláním jako takovým.

Pořadí nejlépe hodnocených položek je:

1. morální předpoklady,
2. efektivní rozhodování,
3. kvalitní analýza.

Negativně je hodnocena pouze jazyková průprava.

(tabulka č. 42)



Policisté hodnotí svou připravenost jako převážně dobrou s výjimkou položek *cizí jazyky* (připravenost hodnocena jako špatná) a *vzdělání, znalost vnitřních předpisů, trestní řád, schopnost vcítění* (připravenost jako průměrná).

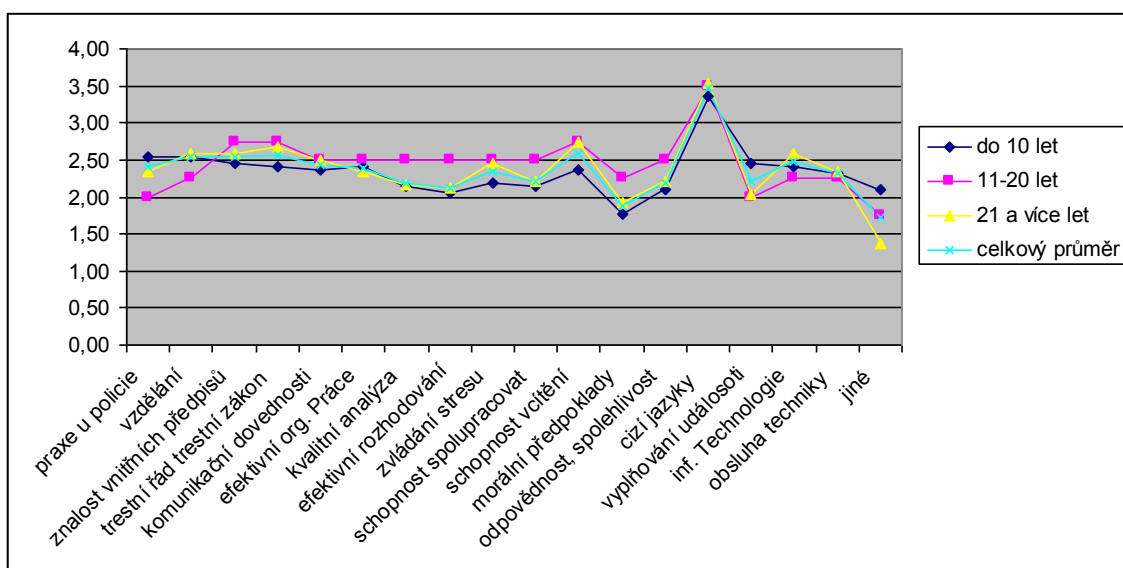
Členění podle délky praxe (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 43)

	praxe u policie	vzdělání	znalost vnitřních předpisů	trestní řád trestní zákon	kommunikační dovednosti	efektivní org. Práce	kvalitní analýza	efektivní rozhodování	zvládnání stresu	schopnost spolupracovat	schopnost vctění	morální předpoklady odpovědnost, spolehlivost	cizí jazyky	vyplňování události	inf. Technologie	obsluha techniky	jiné	
do 10 let	2,55	2,55	2,45	2,41	2,36	2,41	2,14	2,05	2,18	2,14	2,36	1,77	2,09	3,36	2,45	2,41	2,32	2,09
11-20 let	2,00	2,25	2,75	2,75	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,75	2,25	2,50	3,50	2,00	2,25	2,25	1,75
21 a více let	2,33	2,58	2,58	2,67	2,50	2,33	2,17	2,13	2,46	2,21	2,75	1,92	2,21	3,54	2,04	2,58	2,33	1,38
celkový průměr	2,40	2,54	2,54	2,56	2,44	2,38	2,18	2,12	2,34	2,20	2,58	1,88	2,18	3,46	2,22	2,48	2,32	1,72

V členění podle praxe nenacházíme výraznější rozdíly. Pouze na vyplňování formuláře události se cítí krátce sloužící policisté do 10 let praxe o něco hůře připraveni než starší respondenti, kteří patrně mají s touto aktivitou mnohem více zkušeností. Noví pracovníci naopak více hodnotí připravenost v oblasti morálních předpokladů – zde mohou svou roli hrát ideály začátečníků proti skepticismu „starých“ praktiků.

(tabulka č. 44)



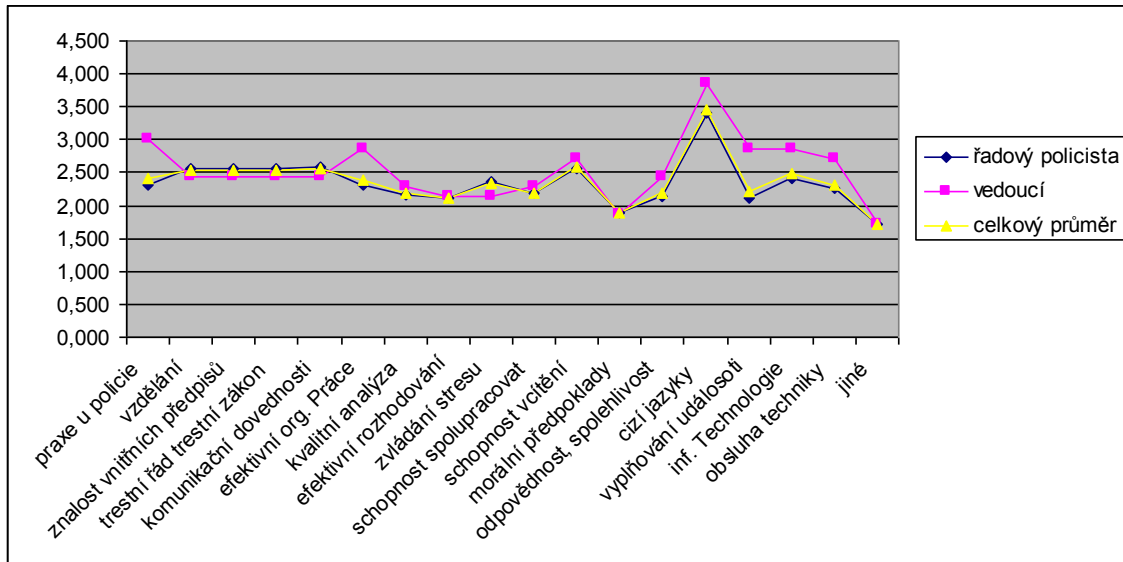
Členění podle postavení (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 45)

	praxe u policie	vzdělání	znalost vnitřních předpisů	trestní řád trestní zákon	kommunikační dovednosti	efektivní org. Práce	kvalitní analýza	efektivní rozhodování	zvládní stresu	schopnost spolupracovat	schopnost vcítění	morální předpoklady	odpovědnost, spolehlivost	cizí jazyky	vypřihování událostí	inf. Technologie	obsluha techniky	jiné
řadový policista	2,302	2,558	2,558	2,558	2,581	2,302	2,163	2,116	2,372	2,186	2,558	1,884	2,140	3,395	2,116	2,419	2,256	1,721
vedoucí	3,000	2,429	2,429	2,429	2,429	2,857	2,286	2,143	2,143	2,286	2,714	1,857	2,429	3,857	2,857	2,857	2,714	1,714
celkový průměr	2,400	2,540	2,540	2,540	2,560	2,380	2,180	2,120	2,340	2,200	2,580	1,880	2,180	3,460	2,220	2,480	2,320	1,720

Vedoucí policisté jsou v řadě oblastí kritičtější, zejména pak u položek délka praxe, efektivní organizace práce, odpovědnost - spolehlivost, cizí jazyky, vypřihování událostí, informační technologie.

(tabulka č. 46)



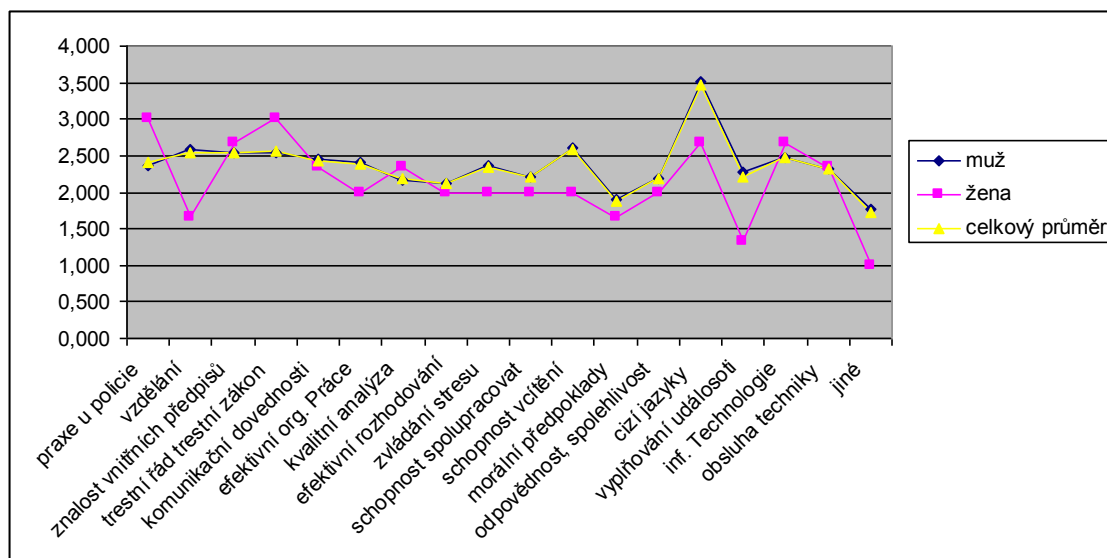
Členění podle pohlaví (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 49)

	praxe u policie	vzdělání	znalost vnitřních předpisů	trestní řád trestní zákon	kommunikace	dovednosti	efektivní org. Práce	kvalitní analýza	efektivní rozhodování	zvládnání stresu	spolupracovat	schopnost vcítění	morální předpoklady	spolehlivost	cizí jazyky	vyplňování události	inf. Technologie	obsluha techniky	jiné
muž	2,362	2,596	2,532	2,532	2,447	2,404	2,170	2,128	2,362	2,213	2,617	1,894	2,191	3,511	2,277	2,468	2,319	1,766	
žena	3,000	1,667	2,667	3,000	2,333	2,000	2,333	2,000	2,000	2,000	2,000	1,667	2,000	2,667	1,333	2,667	2,333	1,000	
celkový průměr	2,400	2,540	2,540	2,560	2,440	2,380	2,180	2,120	2,340	2,200	2,580	1,880	2,180	3,460	2,220	2,480	2,320	1,720	

Ženy jsou zde v hodnocení připravenosti policistů více pozitivní než muži, ale vzhledem k malému počtu žen ve vzorku nelze z tohoto poznatku vyvozovat obecnější závěry.

(tabulka č. 50)



Oblast F: Jak jsou policisté připravováni pro plnění svých úkolů vzděláváním (základní odborná příprava, specializované kurzy):

Tato oblast se vztahuje k cíli f) *posoudit kvalitu vzdělávání policistů z hlediska jejich připravenosti pro plnění úkolů.*

V teoretické části je tento problém rozpracován v kapitolách „Hodnocení efektivity vzdělávání“ a „Kompetence pracovníků v organizacích“, ve kterých uvádíme, že:

- každá práce vyžaduje určité osobní kvality,
- plánování vzdělávání musí vycházet z reálných potřeb organizace,
- úspěšnost vzdělávání lze posuzovat různými způsoby, mimo jiné také úrovní změny chování (jednání účastníků vzdělávání v praxi).

Celkové relativní četnosti, celkové absolutní četnosti, průměr a směrodatná odchylka:

(tabulka č. 51)

	praxe u policie	vzdělání	předpisů	trestní řád trestní zákon	komunikační dovednosti	efektivní org. Práce	kvalitní analýza	efektivní rozhodování	zvládnání stresu	schopnost spolupracovat	schopnost vcičení	morální předpoklady	spolehlivost	cizí jazyky	vypířování události	inf. Technologie	obsluha techniky	jiné
výborné	8	6	7	4	6	6	11	10	11	6	6	21	12	4	8	12	44	0,38
velmi dobře	24	28	28	26	24	39	30	30	30	32	26	30	38	12	23	29	9	0,18
středně	56	49	53	48	49	27	42	47	42	52	50	39	36	29	36	41	47	0,4
spíše špatně	12	17	12	22	19	28	15	9	14	10	18	10	14	35	25	16	0	0,04
zcela špatně	0	0	0	0	2	0	2	4	3	0	0	0	0	20	8	2	0	0
výborné	0,08	0,06	0,07	0,04	0,06	0,06	0,11	0,1	0,11	0,06	0,06	0,21	0,12	0,04	0,08	0,12	0,44	38
velmi dobře	0,24	0,28	0,28	0,26	0,24	0,39	0,3	0,3	0,3	0,32	0,26	0,3	0,38	0,12	0,23	0,29	0,09	18
středně	0,56	0,49	0,53	0,48	0,49	0,27	0,42	0,47	0,42	0,52	0,5	0,39	0,36	0,29	0,36	0,41	0,47	40
spíše špatně	0,12	0,17	0,12	0,22	0,19	0,28	0,15	0,09	0,14	0,1	0,18	0,1	0,14	0,35	0,25	0,16	0	4
zcela špatně	0	0	0	0	0,02	0	0,02	0,04	0,03	0	0	0	0	0,2	0,08	0,02	0	0
průměr	2,72	2,77	2,7	2,88	2,87	2,77	2,67	2,67	2,68	2,66	2,8	2,34	2,52	3,55	3,02	2,67	1,66	1,72
st. odchylka	0,78	0,80	0,77	0,79	0,86	0,93	0,93	0,92	0,95	0,74	0,80	1,00	0,88	1,06	1,06	0,95	1,38	1,41

Policisté hodnotí úroveň vzdělávání vzhledem ke své připravenosti plnit úkoly většinou dobře mezi stupni „velmi dobře a středně“. Pozitivněji je hodnocena příprava na obsluhu techniky (průměr 1,66). Negativní hodnocení má příprava v cizím jazyce (3,55).

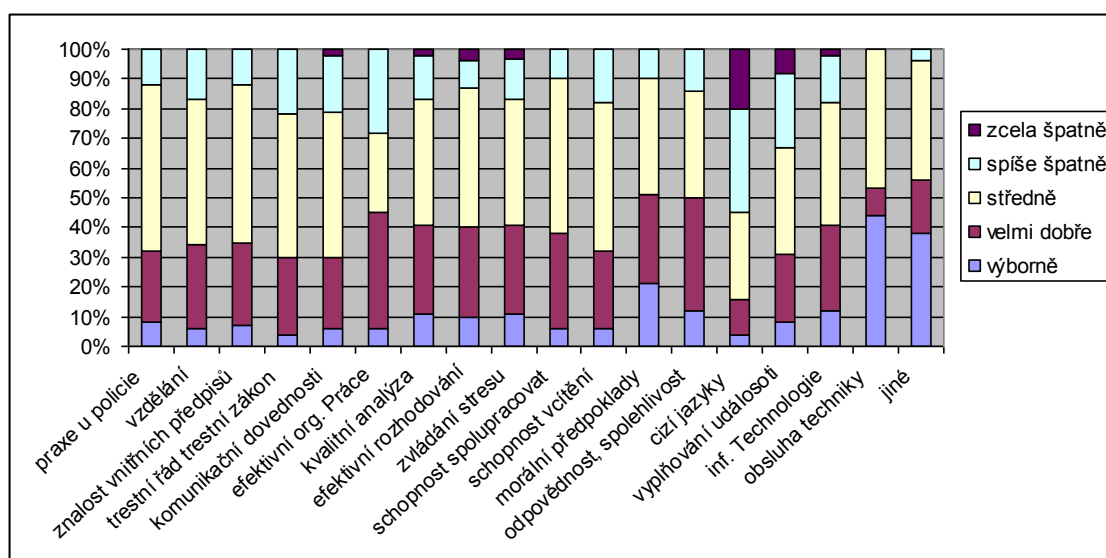
Mezi nejlépe hodnocení oblasti přípravy patří:

1. obsluha techniky,
2. morální předpoklady,
3. odpovědnost, spolehlivost.

Mezi nejhůře hodnocené položky patří:

1. příprava v cizím jazyce,
2. vyplňování formuláře událostí.

(tabulka č. 52)



Podle odpovědí na otázku *Jak jsou policisté připravováni pro plnění svých úkolů vzděláváním (základní odborná příprava, specializované kurzy) jsme zjistili, že policisté hodnotí vzdělávání v kurzech jako převážně dobré z hlediska připravenosti na své úkoly.*

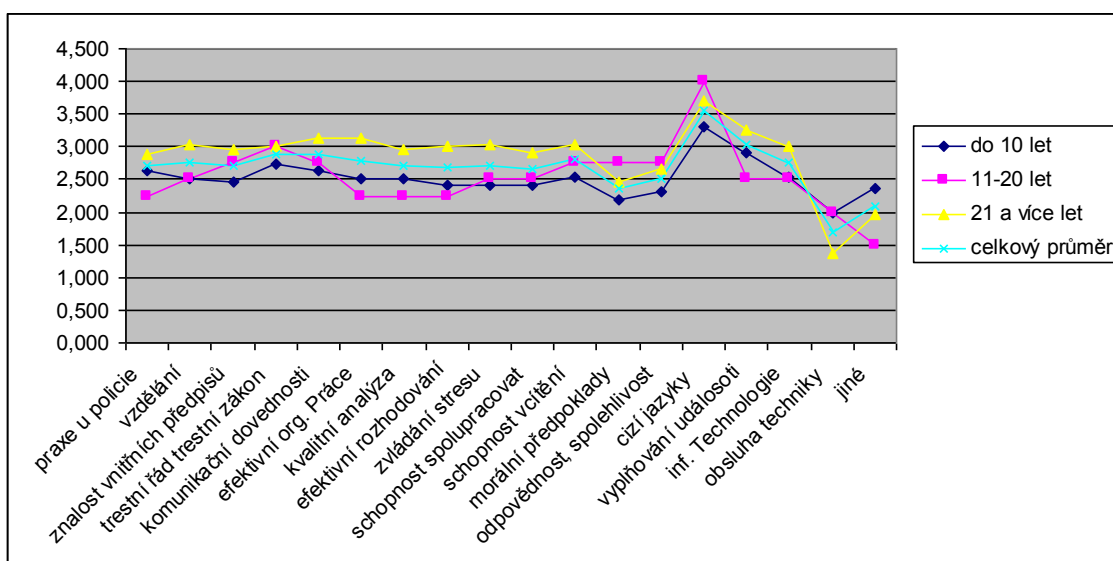
Členění podle délky praxe (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 53)

	praxe u policie	vzdělání	znalost vnitřních předpisů	trestní řád trestní zákon	kommunikační dovednosti	efektivní org. Práce	kvalitní analýza	efektivní rozhodování	zvládnání stresu	schopnost spolupracovat	schopnost vcítění	morální předpoklady	odpovědnost, spolehlivost	cizí jazyky	vyplňování událostí	inf. Technologie	obsluha techniky	jiné
do 10 let	2,636	2,500	2,455	2,727	2,636	2,500	2,500	2,409	2,409	2,409	2,545	2,182	2,318	3,318	2,909	2,545	2,000	2,364
11-20 let	2,250	2,500	2,750	3,000	2,750	2,250	2,250	2,250	2,500	2,500	2,750	2,750	2,750	4,000	2,500	2,500	2,000	1,500
21 a více let	2,875	3,042	2,958	3,000	3,125	3,125	2,958	3,000	3,042	2,917	3,042	2,458	2,667	3,708	3,250	3,000	1,375	1,958
celkový průměr	2,720	2,760	2,720	2,880	2,880	2,780	2,700	2,680	2,720	2,660	2,800	2,360	2,520	3,560	3,040	2,760	1,700	2,100

Zkušenější policisté hodnotí v řadě položek přínos vzdělávání kritičtěji (praxe, vzdělání, znalost předpisů, komunikační dovednosti, organizace práce, efektivní rozhodování, zvládnání stresu, schopnost spolupráce, schopnost vcítění, morální předpoklady, cizí jazyky, vyplňování událostí, informační technologie). Výjimkou je obsluha techniky, kde je jejich hodnocení naopak více pozitivní.

(tabulka č. 54)



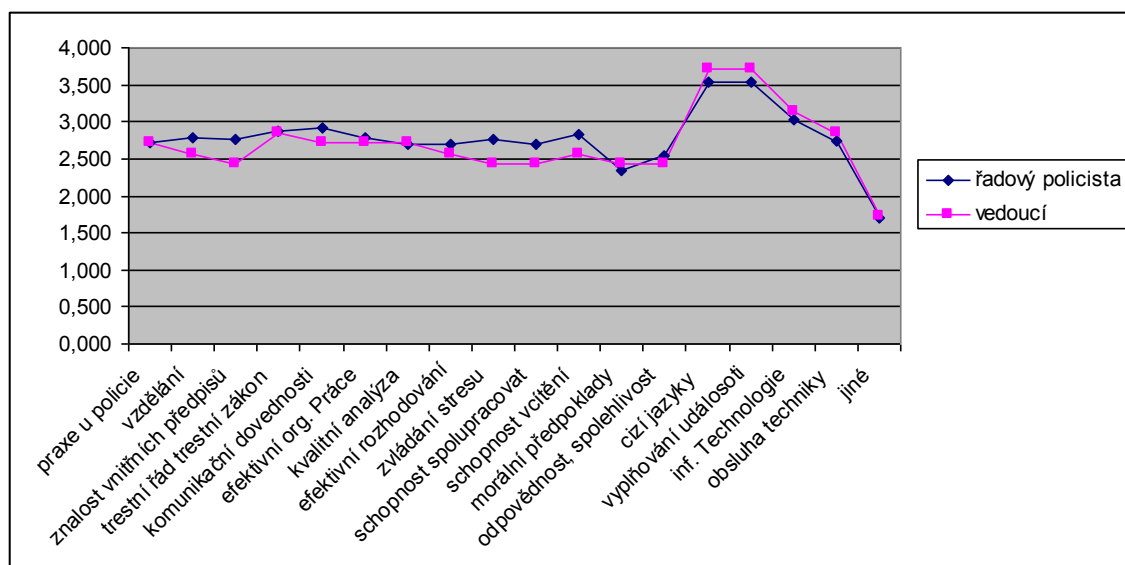
Členění podle postavení (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 55)

	praxe u policie	vzdělání	předpisů	zákon	dovednosti	efektivní org. Práce	kvalitní analýza	efektivní rozhodování	zvládnání stresu	spolupracovat	schopnost vctění	morální předpoklady	spolehlivost	cizí jazyky	vyplňování údajosti	inf. Technologie	obsluha techniky	jiné
řadový policista	2,721	2,791	2,767	2,884	2,907	2,791	2,698	2,698	2,767	2,698	2,837	2,349	2,535	3,535	3,023	2,744	1,698	
vedoucí	2,714	2,571	2,429	2,857	2,714	2,714	2,571	2,429	2,429	2,429	2,571	2,429	2,429	3,714	3,143	2,857	1,714	
celkový průměr	2,720	2,760	2,720	2,880	2,880	2,780	2,700	2,680	2,720	2,660	2,800	2,360	2,520	3,560	3,040	2,760	1,700	

V hodnocení významu vzdělávání pro připravenost policistů se neobjevují významné rozdíly mezi vedoucími policisty a řadovými policisty.

(tabulka č. 56)



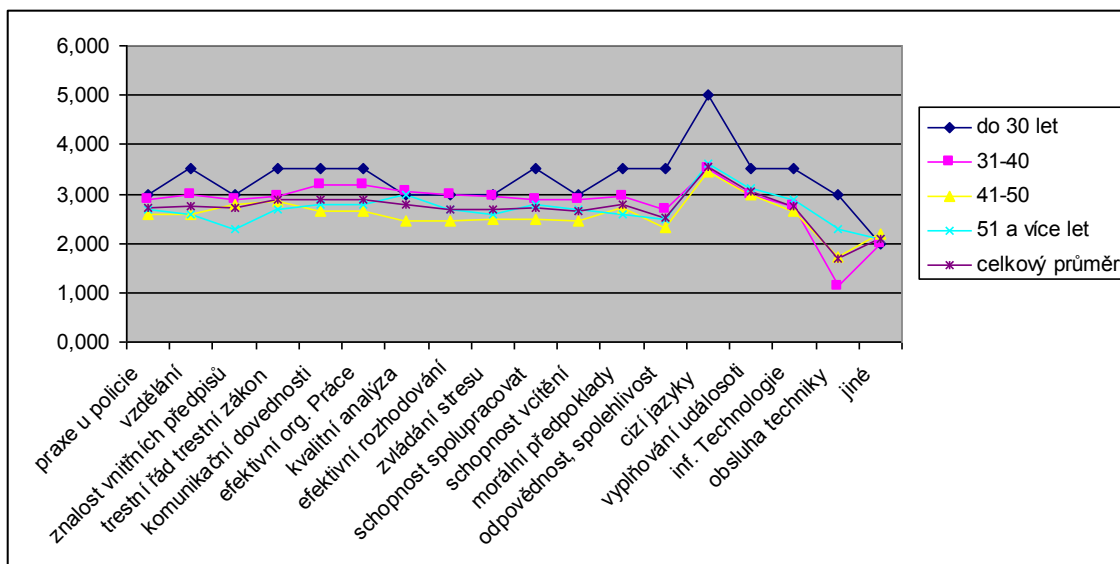
Členění podle věku (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 57)

	praxe u policie	vzdělání	znalost vnitřních předpisů	znalost řádů a trestního zákona	kvalitní analýza	efektivní org. Práce	efektivní rozhodování	zvládnutí stresu	spolupracovat	schopnost vcítění	morální předpoklady	spolehlivost	cizí jazyky	vypřihování události	inf. Technologie	obsluha techniky	jiné
do 30 let	3,000	3,500	3,000	3,500	3,500	3,500	3,000	3,000	3,500	3,000	3,500	3,500	5,000	3,500	3,500	3,000	2,000
31-40	2,875	3,000	2,875	2,938	3,188	3,188	3,063	3,000	2,938	2,875	2,938	2,688	3,500	3,000	2,750	1,125	2,000
41-50	2,591	2,591	2,773	2,864	2,636	2,636	2,455	2,455	2,500	2,455	2,727	2,318	3,455	3,000	2,636	1,727	2,182
51 a více let	2,700	2,600	2,300	2,700	2,800	2,800	3,000	2,700	2,600	2,800	2,600	2,500	3,600	3,100	2,900	2,300	2,100
celkový průměr	2,720	2,760	2,720	2,880	2,880	2,880	2,780	2,700	2,680	2,720	2,660	2,800	2,520	3,040	2,760	1,700	2,100

Výrazně kritičtější je ve všech položkách, týkajících se působení vzdělávání na připravenost policistů, skupina mladých respondentů do 30 let.

(tabulka č. 58)



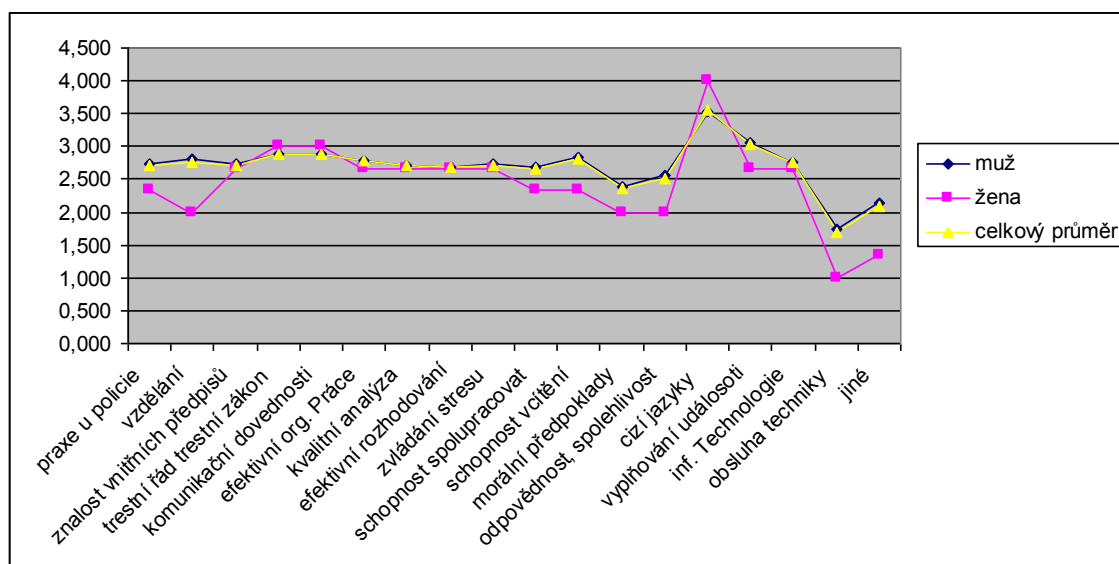
Členění podle pohlaví (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 59)

	praxe u policie	vzdělání	znalost vnitřních předpisů	trestní řád trestní zákon	kommunikační dovednosti	efektivní org. Práce	kvalitní analýza	efektivní rozhodování	zvládnání stresu	schopnost spolupracovat	schopnost včítění	morální předpoklady	odpovědnost, spolehlivost	cizí jazyky	vyplňování události	inf. Technologie	obsluha techniky	jiné
muž	2,745	2,809	2,723	2,872	2,872	2,787	2,702	2,681	2,723	2,681	2,830	2,383	2,553	3,532	3,064	2,766	1,745	2,149
žena	2,333	2,000	2,667	3,000	3,000	2,667	2,667	2,667	2,667	2,333	2,333	2,000	2,000	4,000	2,667	2,667	1,000	1,333
celkový průměr	2,720	2,760	2,720	2,880	2,880	2,780	2,700	2,680	2,720	2,660	2,800	2,360	2,520	3,560	3,040	2,760	1,700	2,100

V hodnocení přínosu vzdělávání pro připravenost policistů jsou ženy většinou optimističtější než muži (praxe, vzdělání, včítění se, morální předpoklady, odpovědnost a spolehlivost, obsluha techniky), na druhé straně více negativní hodnocení se objevuje u položek cizí jazyky a vyplňování formuláře události.

(tabulka č. 60)



Oblast G: Jaká je vaše motivace pro práci u policie:

Tato oblast se vztahuje k cíli *g) určit význam motivačních faktorů pro práci u policie.*

Touto oblastí se nezabýváme v teoretické části o vzdělávání, ale v praktické části v kapitole „Popis situace“. Uvádíme zde různé pohnutky, které vedou pracovníky k práci u policie. Vedle zájmu, vztahu k povolání a vazbě na kolektiv může jít i o stimuly více externího charakteru jako je příjem, kariéra, sociální zázemí atd.

Celkové relativní četnosti, celkové absolutní četnosti, průměr a směrodatná odchylka:

(tabulka č. 61)

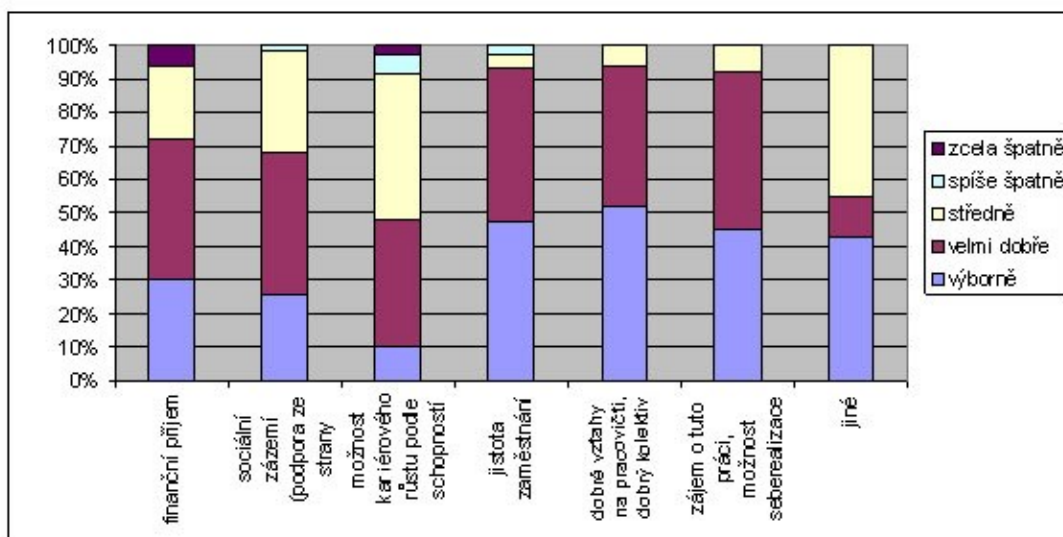
	finanční příjem	sociální zázemí	(podpora ze strany organizace)	možnost kariérového růstu podle schopností	jistota zaměstnání	dobře vztahy na pracovišti, dobrý kolektiv	zájem o tuto práci, možnost seberealizace	jiné
velmi důležité	30	26	10	47	52	45	43	
spíše důležité	42	42	38	46	42	47	12	
středně důležité	22	30	43	4	6	8	45	
spíše nedůležité	0	2	6	3	0	0	0	
nedůležité	6	0	3	0	0	0	0	
velmi důležité	0,3	0,26	0,1	0,47	0,52	0,45	0,43	
spíše důležité	0,42	0,42	0,38	0,46	0,42	0,47	0,12	
středně důležité	0,22	0,3	0,43	0,04	0,06	0,08	0,45	
spíše nedůležité	0	0,02	0,06	0,03	0	0	0	
nedůležité	0,06	0	0,03	0	0	0	0	
průměr	2,1	2,08	2,54	1,63	1,54	1,59	1,67	
st. odchylka	1,02	0,80	0,87	0,70	0,61	0,69	1,35	

Důležitou motivací pro práci u policie jsou především dobré vztahy na pracovišti, zájem, možnost seberealizace a jistota zaměstnání. Ale i ostatní položky jsou

hodnoceny jako důležité, menší význam je přikládán snad jen možnosti kariérového růstu.

Policisté považují za nejdůležitější motivační faktor dobré vztahy na pracovišti.

(tabulka č. 62)



V této oblasti neověřujeme hypotézy; otázka má explorační charakter a zajímá mne především jak je pro policisty důležité uspokojování jednotlivých potřeb. V následující části G) pak ověříme hypotézu, týkající se úrovně uspokojení těchto potřeb v reálné situaci.

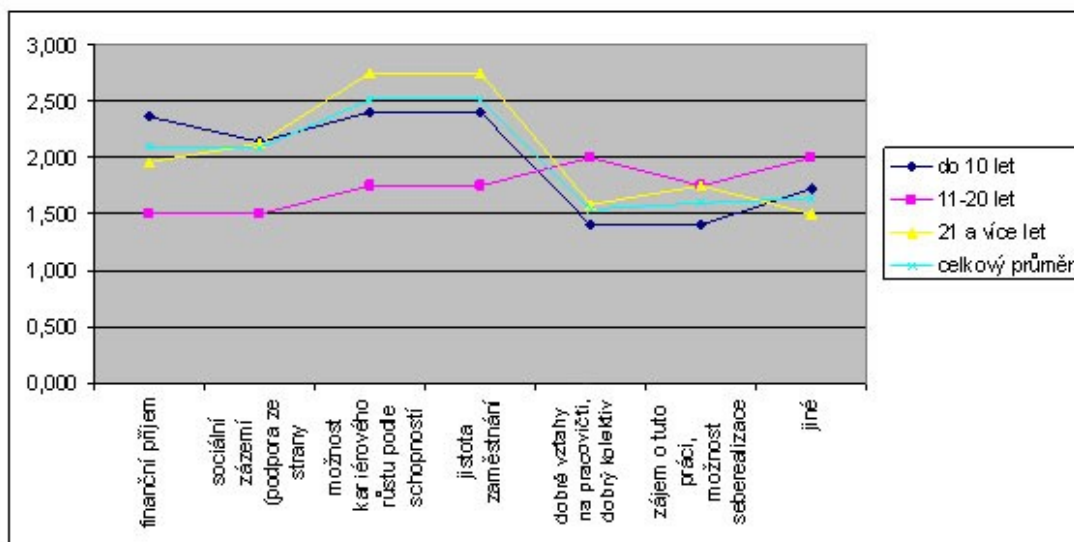
Členění podle délky praxe (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 63)

	finanční příjem	sociální zázemí (podpora ze strany organizace)	možnost kariérového růstu podle schopností	jistota zaměstnání	dobré vztahy na pracovišti, dobrý kolektiv	zájem o tuto práci, možnost seberealizace	jiné
do 10 let	2,364	2,136	2,409	2,409	1,409	1,409	1,727
11-20 let	1,500	1,500	1,750	1,750	2,000	1,750	2,000
21 a více let	1,958	2,125	2,750	2,750	1,583	1,750	1,500
celkový průměr	2,100	2,080	2,520	2,520	1,540	1,600	1,640

Policisté s delší praxí připisují větší význam materiálnímu zabezpečení než krátce sloužící policisté. Jinak se neobjevují výraznější rozdíly mezi skupinami.

(tabulka č. 64)



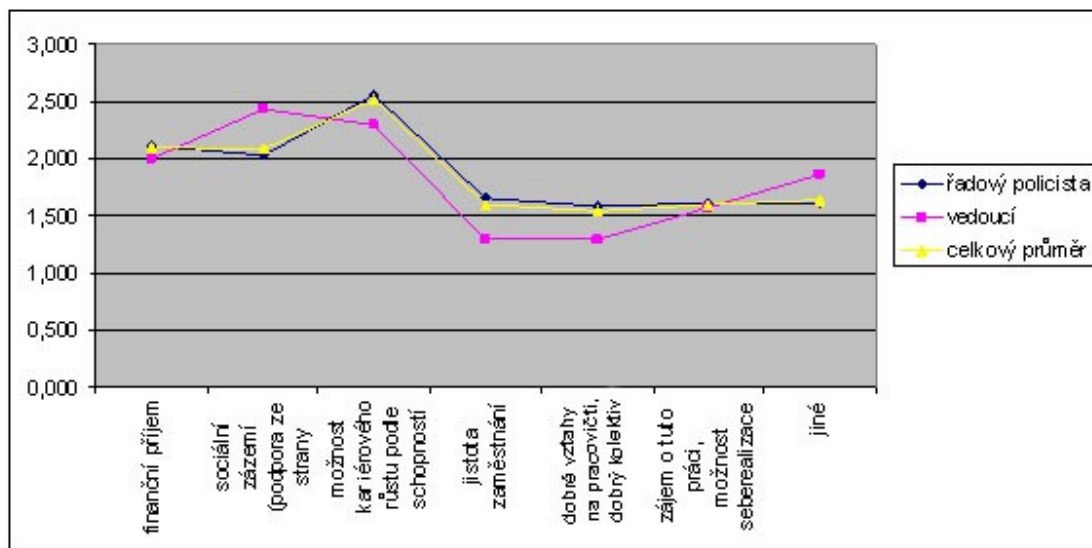
Členění podle postavení (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 65)

	finanční příjem	sociální zázemí (podpora ze strany organizace)	možnost kariérového růstu podle schopností	jistota zaměstnání	dobré vztahy na pracovišti, dobrý kolektiv	zájem o tuto práci, možnost seberealizace	jiné
řadový policista	2,116	2,023	2,558	1,651	1,581	1,605	1,605
vedoucí	2,000	2,429	2,286	1,286	1,286	1,571	1,857
celkový průměr	2,100	2,080	2,520	1,600	1,540	1,600	1,640

Vedoucí policisté více zdůrazňují motivační působení jistoty zaměstnání a dobrých vztahů na pracovišti než řadoví zaměstnanci. V ostatních položkách nejsou výraznější rozdíly.

(tabulka č. 66)



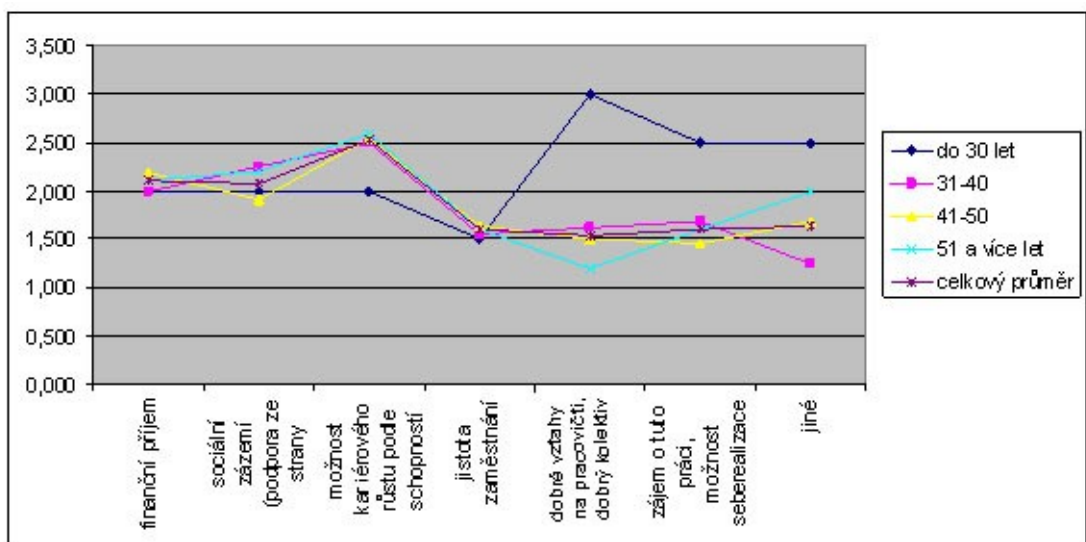
Členění podle věku (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 67)

	finanční příjem	sociální zázemí (podpora ze strany organizace)	možnost kariérového růstu podle schopností	jistota zaměstnání	dobré vztahy na pracovišti, dobrý kolektiv	zájem o tuto práci, možnost seberealizace	jiné
do 30 let	2,000	2,000	2,000	1,500	3,000	2,500	2,500
31-40	2,000	2,250	2,500	1,563	1,625	1,688	1,250
41-50	2,182	1,909	2,545	1,636	1,500	1,455	1,682
51 a více let	2,100	2,200	2,600	1,600	1,200	1,600	2,000
celkový průměr	2,100	2,080	2,520	1,600	1,540	1,600	1,640

Se vzrůstajícím věkem respondentů motivačně silněji působí možnosti kariérového růstu a jistoty zaměstnání, naopak klesá význam dobrých vztahů na pracovišti. To je zřejmě dáno generačními rozdíly v hodnotových vzorcích.

(tabulka č. 68)



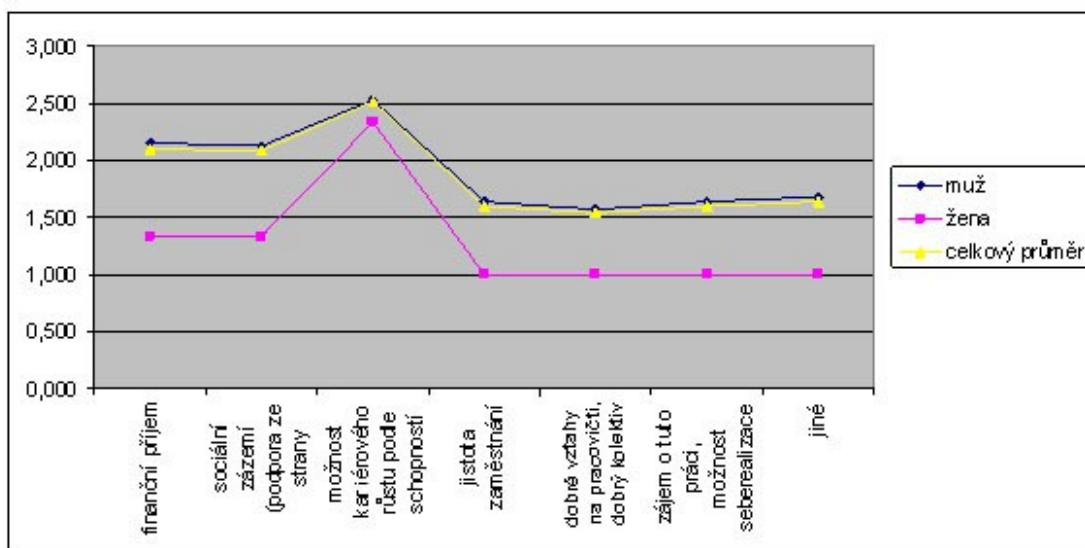
Členění podle pohlaví (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 69)

	finanční příjem	sociální zázemí (podpora ze strany organizace)	možnost kariérového růstu podle schopností	jistota zaměstnání	dobré vztahy na pracovišti, dobrý kolektiv	zájem o tuto práci, možnost seberealizace	jiné
muž	2,149	2,128	2,532	1,638	1,574	1,638	1,681
žena	1,333	1,333	2,333	1,000	1,000	1,000	1,000
celkový průměr	2,100	2,080	2,520	1,600	1,540	1,600	1,640

Ženy ve vzorku jsou celkově silněji motivovány pro práci u policie než muži, což se projevuje ve všech zkoumaných položkách.

(tabulka č. 70)



Oblast H: Jak jsou uspokojovány vaše potřeby:

V této oblasti se zaměřujeme na cíl h) *hodnotit uspokojování osobních potřeb policistů*. Opět vycházíme z kapitoly „Popis situace“, tentokrát však s ohledem na hodnocení potřeb policistů v praxi.

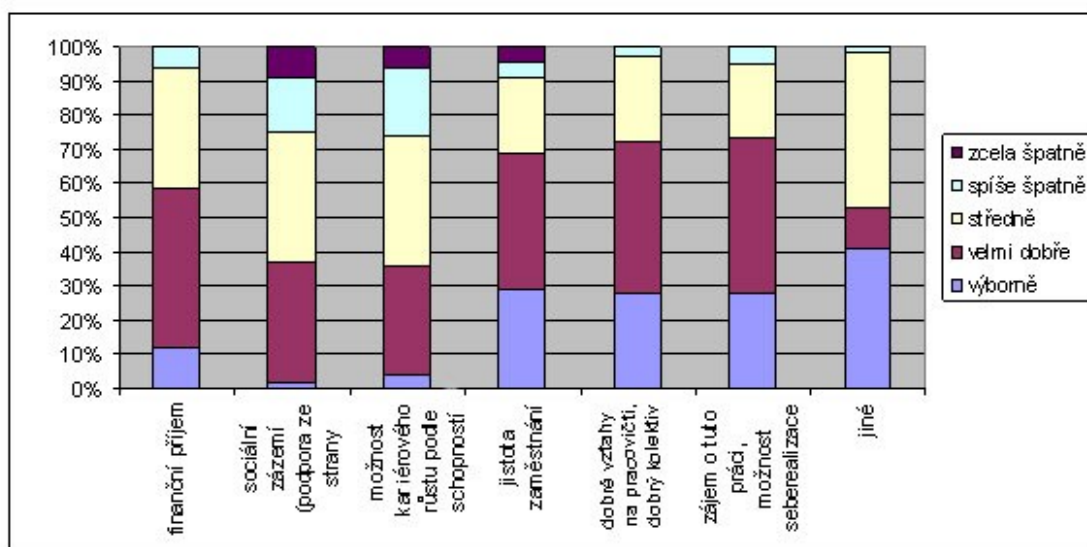
Celkové relativní četnosti, celkové absolutní četnosti, průměr a směrodatná odchylka:

(tabulka č. 71)

	finanční příjem	sociální zázemí (podpora ze strany organizace)	možnost kariérového růstu podle schopnosti	jistota zaměstnání dobře vztahy na pracovišti, dobrý kolektiv	zájem o tuto práci, možnost seberealizace	jiné	
výborně	12	2	4	29	28	28	41
velmi dobře	47	35	32	40	44	45	12
středně	35	38	38	22	25	22	45
spíše špatně	6	16	20	5	3	5	2
zcela špatně	0	9	6	4	0	0	0
výborně	0,12	0,02	0,04	0,29	0,28	0,28	0,41
velmi dobře	0,47	0,35	0,32	0,4	0,44	0,45	0,12
středně	0,35	0,38	0,38	0,22	0,25	0,22	0,45
spíše špatně	0,06	0,16	0,2	0,05	0,03	0,05	0,02
zcela špatně	0	0,09	0,06	0,04	0	0	0
průměr	2,31	2,95	2,92	2,15	2,03	2,04	1,67
st. odchylka	0,86	0,97	0,96	1,02	0,81	0,84	1,44

Uspokojování potřeb je hodnoceno jako velmi dobré až středně dobré. Nejvyšší spokojenost je s mezilidským vztahy a seberealizací (to jsou také potřeby, které policisté uváděli v předešlé otázce jako nejdůležitější), ale také ostatní položky jsou hodnoceny pozitivně. Možnost kariérového růstu se blíží k průměrnému uspokojení.

(tabulka č. 72)



Dle výzkumu jsou potřeby policistů převážně uspokojovány.

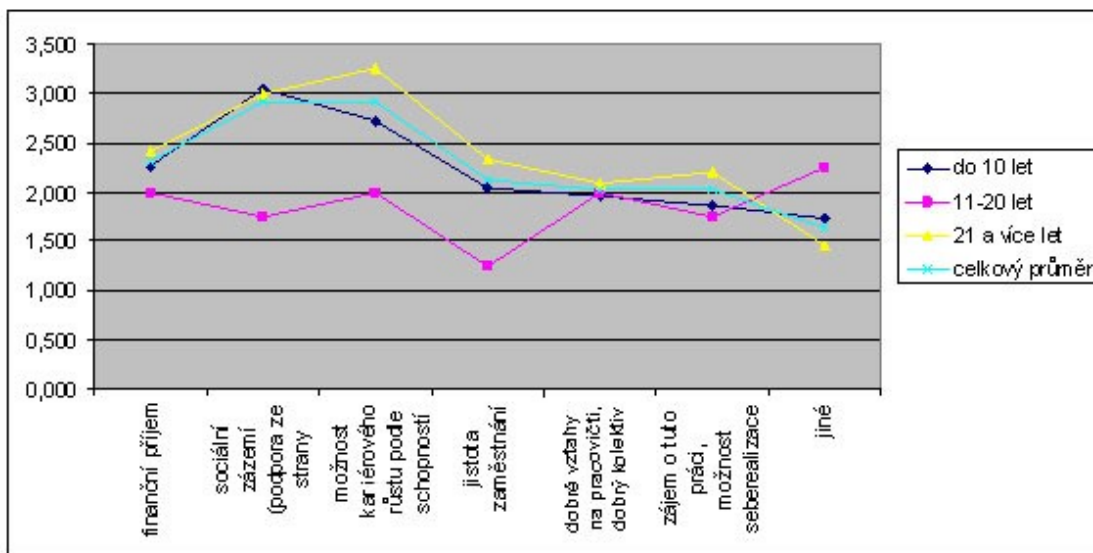
Členění podle délky praxe

(tabulka č. 73)

	finanční příjem	sociální zázemí (podpora ze strany organizace)	možnost kariérového růstu podle schopností	jistota zaměstnání	dobré vztahy na pracovišti, dobrý kolektiv	zájem o tuto práci, možnost seberealizace	jiné
do 10 let	2,273	3,045	2,727	2,045	1,955	1,864	1,727
11-20 let	2,000	1,750	2,000	1,250	2,000	1,750	2,250
21 a více let	2,417	3,000	3,250	2,333	2,083	2,208	1,458
celkový průměr	2,320	2,920	2,920	2,120	2,020	2,020	1,640

Skupina ve věku od 11 do 20 let praxe se výrazně odlišuje od ostatních dvou a jeví se jako spokojenější s uspokojováním osobních potřeb.

(tabulka č. 74)



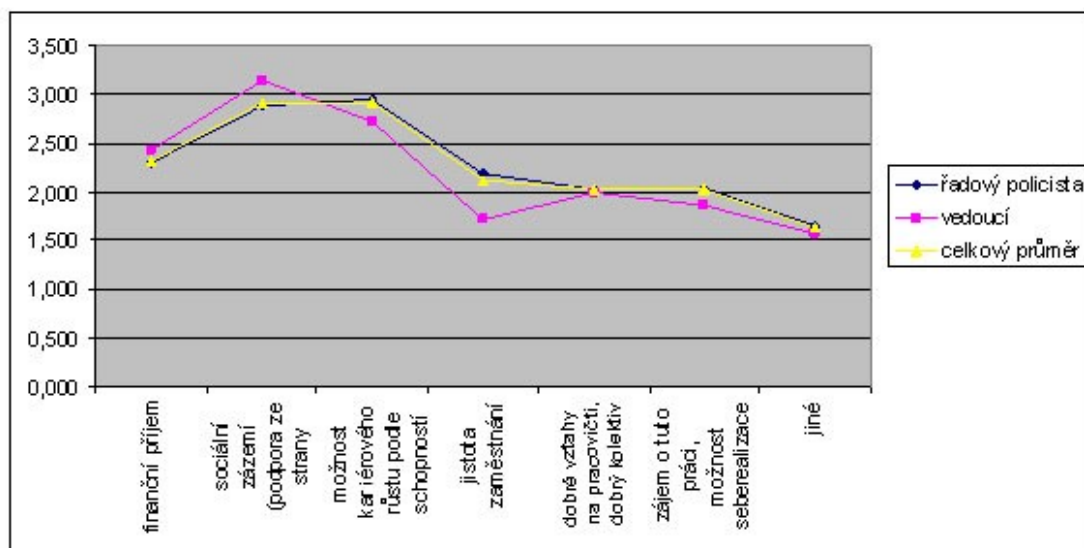
Členění podle postavení (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 75)

	finanční příjem	sociální zázemí (podpora ze strany organizace)	možnost kariérového růstu podle schopností	jistota zaměstnání	dobré vztahy na pracovišti, dobrý kolektiv	zájem o tuto práci, možnost seberealizace	jiné
řadový policista	2,302	2,884	2,953	2,186	2,023	2,047	1,651
vedoucí	2,429	3,143	2,714	1,714	2,000	1,857	1,571
celkový průměr	2,320	2,920	2,920	2,120	2,020	2,020	1,640

Spokojenost vedoucích policistů je vyšší v oblasti finančního příjmu a sociálního zázemí, naopak mladší policisté jsou více spokojeni s možnostmi kariérového růstu, jistotou zaměstnání a prostorem pro seberealizaci.

(tabulka č. 76)



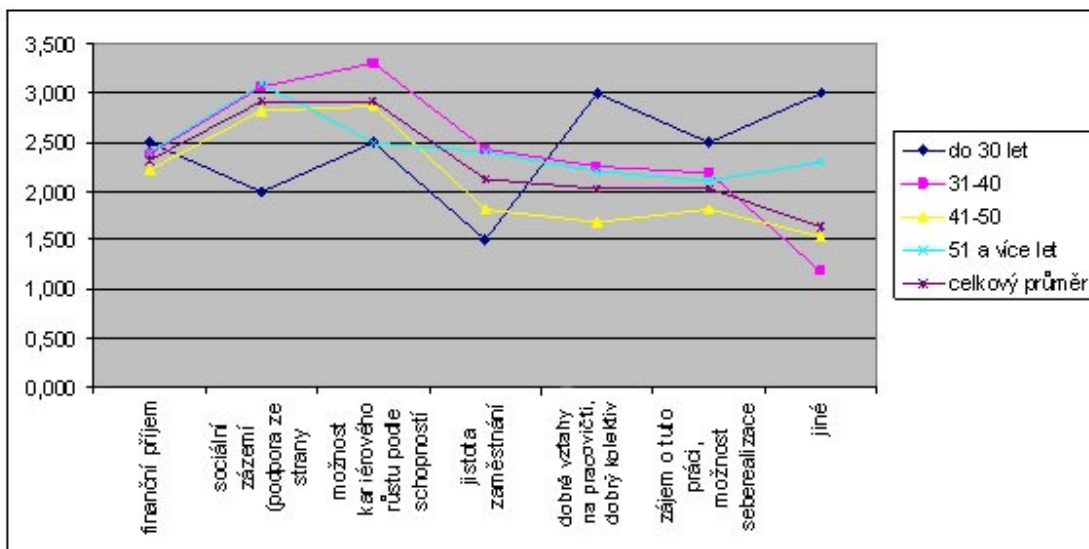
Členění podle věku (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 77)

	finanční příjem	sociální zázemí (podpora ze strany organizace)	možnost kariérového růstu podle schopností	jistota zaměstnání	dobré vztahy na pracovišti, dobrý kolektiv	zájem o tuto práci, možnost seberealizace	jiné
do 30 let	2,500	2,000	2,500	1,500	3,000	2,500	3,000
31-40	2,375	3,063	3,313	2,438	2,250	2,188	1,188
41-50	2,227	2,818	2,864	1,818	1,682	1,818	1,545
51 a více let	2,400	3,100	2,500	2,400	2,200	2,100	2,300
celkový průměr	2,320	2,920	2,920	2,120	2,020	2,020	1,640

Spokojenost podle věku bude do značné míry ovlivněna aktuálními preferencemi různých generací a tabulka neukazuje žádné jednoznačné tendence.

(tabulka č. 78)



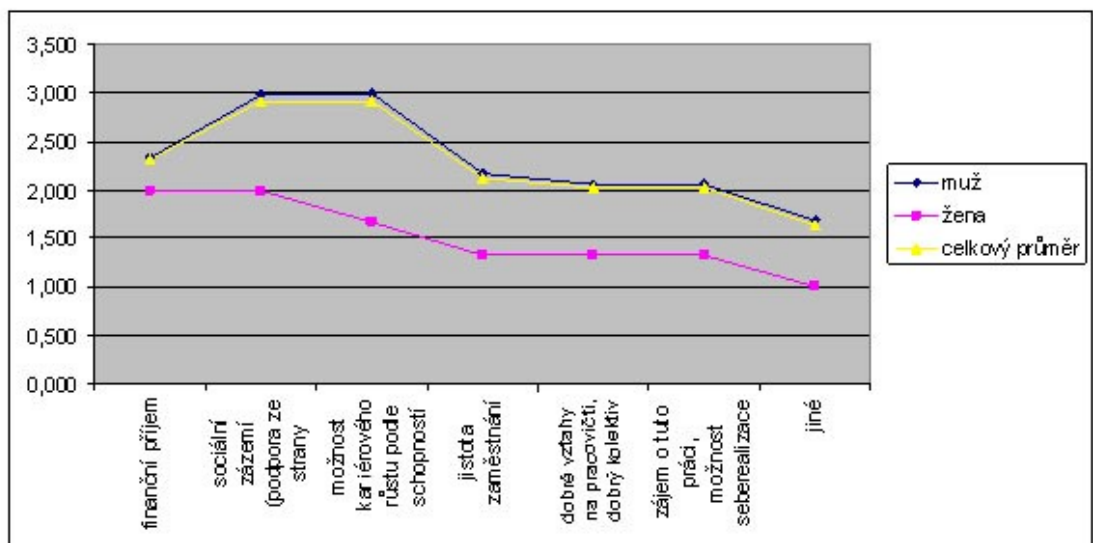
Členění podle pohlaví (průměrné hodnoty)

(tabulka č. 79)

	finanční příjem	sociální zázemí (podpora ze strany organizace)	možnost kariérového růstu podle schopností	jistota zaměstnání	Dobré vztahy na pracovišti dobrý kolektiv	zájem o tuto práci, možnost seberealizace	jiné
muž	2,340	2,979	3,000	2,170	2,064	2,064	1,681
žena	2,000	2,000	1,667	1,333	1,333	1,333	1,000
celkový průměr	2,320	2,920	2,920	2,120	2,020	2,020	1,640

Ženy pocít'ují ve všech položkách lepší uspokojení svých potřeb než muži.

(tabulka č. 80)



Oblast I: V čem vidíte možnosti zlepšení práce na operačních střediscích?

V oblasti „I“ jsem se se svým dotazníkem zaměřil na možnosti zlepšení práce na operačních střediscích. Jednalo se o jednu z posledních částí dotazníku, kde řada respondentů již nemusela tak intenzivně věnovat pozornost daným odpovědím. Nicméně odpovědi byly zaměřeny zejména na zlepšování technologie a výměnu již zastaralé techniky na operačních střediscích, kvalitní personální obsazení policisty s praxí, komunikaci s občany, ale i samotných článků policie mezi sebou.

Dalším tématem je koordinace, přístup vedení a systematické, pravidelné vzdělávání pracovníků jednotlivých operačních středisek. Kulturní prostředí a motivace hrají také velmi významnou roli. Zde jsou seříděny odpovědi respondentů:

Organizace práce a procesy:

- propojení systému Maják s obvodními odděleními, napravení výpadku systému,
- zrušení integrovaných operačních středisek, tento systém není efektivní,
- zvýšit znalost základních činností, ponechání operačních středisek na jednotlivých územních celcích pro osobní a místní znalost a efektivní využití sil a prostředků,
- odstranění činností, které operačním střediskům nepřísluší, rychlejší internet,
- lepší koordinace,
- především komunikace mezi jednotlivými články policie směrem dolů a nahoru.

Lidské zdroje:

- sebevzdělávání,
- kvalitní personální obsazení,
- častější školení a kurzy nových norem,
- místní znalost policistů sloužících na OS,
- zkušenosti z nižších článků řízení,

- větší motivace práce na OS např. rychlejší lokalizace MT,
- samostudium a zájem zlepšovat svou práci,
- psychologické kurzy o komunikaci s účastníky na lince 158; (příklad z mé praxe viz příloha č. 3),
- vzdělávání více zaměřit na plnění úkolů OS.

Styl řízení:

- lepší přístup vedoucích funkcionářů.

Technické a materiální vybavení:

- zlepšení technologických prostředků,
- lepší sociální zázemí a vybavení,
- lepší využívání dnes již dostupných technologií,
- kulturnost prostředí,
- vybavení moderní a spolehlivou technikou,
- aktualizace map.

Oblast J: Jak hodnotíte kvalitu vzdělávání pracovníků operačních středisek?

V oblasti „J“ respondenti hodnotili kvalitu vzdělávání pracovníků operačních středisek. V průměru jsou všichni se vzděláváním spokojeni, někteří však mají menší připomínky. Problém se může projevit ve vztahu teorie a praxe. Tedy na jediném kurzu pro pracovníky OS se policisté učí méně praktické činnosti pro OS a hodně teorie. Je nutné tento kurz zaměřit jak na praxi, tak i na jednotlivé modelové situace. V některých případech je kurz obecný a příliš dlouhý. Ukazuje se potřeba více krátkodobých kurzů zaměřených na jednotlivé činnosti OS. Z hlediska absence pracovníků to bude oboustranně výhodné. Zde uvádím odpovědi respondentů:

Pozitivní hodnocení:

- kvalita je na požadované úrovni,
- vzdělávání je na dobré úrovni, doplňující kurzy by se měly zaměřit na praxi a modelové situace.

Kritické hodnocení:

- vzdělávání není v souladu s praxí,
- v kurzu hodně teorie a méně praktických ukázek a modelových situací pro policisty, poté nevědí jak tyto řešit,
- teorie a praxe by měly být v souladu, alibistické zavádění různých předpisů a nařízení, policisté OS si vše nemohou pamatovat,“
- špatná psychologická příprava policistů.

Náměty ke zkvalitnění vzdělávání:

- vytvoření více specializačních kurzů a kurzů zaměřených na jednotlivé činnosti práce operačních středisek,
- pětítýdenní kurzy zbytečné, nutno více kurzů speciálně zaměřených,
- vzdělávání je podmíněno především vlastní iniciativou a chutí angažování se v práci za účelem dosažení kvalitního výkonu služby,
- věcné a praktické připomínky aplikovat do praxe.

Oblast K: Máte nějaké návrhy na zlepšení kvality vzdělávání pracovníků operačních středisek?

V oblasti „K“ respondenti sdělovali návrhy na zlepšení kvality vzdělávání pracovníků operačních středisek. Zejména je nutné se zaměřit na praktickou stránku vzdělávání, na příkladech si ukazovat pozitiva a negativa, vypracovat příklady cvičení z jednotlivých oblastí práce operačních středisek. Tato cvičení je třeba zahrnout v rámci závěrečných zkoušek do jednotlivých kurzů.

Organizace kurzů:

- vytvořit jednotlivé kurzy a praktické činnosti pracovníků OS,
- zkrácení pětítýdenního kurzu na třítdenní,
- jednotlivé činnosti operačních středisek rozčlenit na týdenní kurzy.

Zdůraznění praxe:

- zaměřit vzdělávání hlavně na praxi,
- vytvořit praktická cvičení.

Ostatní:

- zdokonalit komunikaci mezi jednotlivými složkami,
- v rámci ekonomických možností obměňovat techniku komunikace.

4. ODPOVĚDI NA OTÁZKY

Během výzkumu byly zjišťovány odpovědi na sedm otázek s následujícím výsledkem:

A.

Podmínky pro práci policistů jsou převážně vnímány jako dobré – 5 položek (elektronická komunikace, komunikace se složkami, komunikace s občany, rozsah činnosti a odpovědnost, vybavení a kvalita technologie). Jen 3 položky jsou hodnoceny jako průměrné (počet policistů vzhledem k počtu volání, personální vybavení specialisty, způsob řízení) a jedna položka jako špatná (množství předpisů).

B.

Jen menší část činností je vnímána jako časově náročná (příjem telefonů, koordinace hlídek, monitorování událostí). Většina činností je posuzována jako méně časově náročná nebo průměrně časově náročná.

C.

Všechny činnosti jsou vnímány jako méně nebo průměrně náročné na vznik chyb.

D.

Úspěšnost policistů ovlivňují více jiné faktory než praktická zkušenost, související s věkem.

E.

Policisté hodnotí svou připravenost jako převážně dobrou s výjimkou položek cizí jazyky (připravenost hodnocena jako špatná) a vzdělání, znalost vnitřních předpisů, trestní řád, schopnost vcítění (připravenost jako průměrná).

F.

Policisté hodnotí vzdělávání v kurzech jako převážně dobré z hlediska připravenosti na své úkoly.

G.

Policisté považují za nejdůležitější motivační faktor dobré vztahy na pracovišti.

H.

Dle výzkumu jsou potřeby policistů převážně uspokojovány.

OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

V rámci výzkumu bylo stanoveno 32 hypotéz a jejich ověřování proběhlo s tímto výsledkem:

Při tvorbě následujících hypotéz jsme vycházeli z přesvědčení, že policisté, kteří považují jednotlivé nároky na svou úspěšnost za důležité a potřebné, budou vykazovat lepší připravenost pro tuto oblast.

Hypotéza I. - otázky 29 a 47

H0. Důležitost praxe u policie z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením praktické připravenosti policistů.

H1. Důležitost praxe u policie z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením praktické připravenosti policistů.

Hypotéza H0 se nepotvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,228** (hladina významnosti $\alpha < 0,025$).

Čím více je policista přesvědčen o potřebnosti praxe, tím lépe hodnotí úroveň praktické připravenosti příslušníků Policie ČR.

Hypotéza II. – otázky 30 a 48

H0. Důležitost vzdělání z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů co do vzdělání.

H1. Důležitost vzdělání z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů co do vzdělání.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,058**.

Důležitost vzdělání, nevykazuje významnou souvislost s odbornou připraveností policistů v této oblasti.

Hypotéza III. – otázky 31 a 49

H0. Důležitost znalosti vnitřní legislativy z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost znalosti vnitřní legislativy z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **+0,007**.

Důležitost znalosti vnitřní legislativy nevykazuje významnou souvislost s odbornou připraveností policistů v této oblasti.

Hypotéza IV. – otázky 32 a 50

H0. Důležitost znalosti státní legislativy z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost znalosti státní legislativy z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se nepotvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,176** (hladina významnosti $\alpha < 0,050$).

Důležitost znalosti státní legislativy souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza V – otázky 33 a 51

H0. Důležitost komunikačních dovedností z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v komunikaci.

H1. Důležitost komunikačních dovedností z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v komunikaci.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,137**.

Důležitost komunikačních dovedností nevykazuje významnou souvislost s odbornou připraveností policistů v této oblasti.

Hypotéza VI – otázky 34 a 52

H0. Důležitost organizace práce z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost organizace práce z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,120**.

Důležitost organizace práce nevykazuje významnou souvislost s odbornou připraveností policistů v této oblasti.

Hypotéza VII – otázky 35 a 53

H0. Důležitost analýzy z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost analýzy z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,158**.

Důležitost analýzy a vyhodnocení situace nevykazuje významnou souvislost s odbornou připraveností policistů v této oblasti.

Hypotéza VIII. – otázky 36 a 54

H0. Důležitost efektivního rozhodování a priorit z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost efektivního rozhodování a priorit z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se nepotvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,207** (hladina významnosti $\alpha < 0,025$).

Důležitost efektivnímu rozhodování a stanovení priorit souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza IX – otázky 37 a 55

H0. Důležitost zvládnání stresu a krizových situací z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost zvládnání stresu a krizových situací z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,039**.

Důležitost zvládnání stresu a krizových situací nevykazuje významnou souvislost s odbornou připraveností policistů v této oblasti.

Hypotéza X – otázky 38 a 56

H0. Důležitost schopnosti spolupracovat z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost schopnosti spolupracovat z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,039**.

Důležitost schopnosti spolupracovat nevykazuje významnou souvislost s odbornou připraveností policistů v této oblasti.

Hypotéza XI – otázky 39 a 57

H0. Důležitost schopnosti vcítění z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost schopnosti vcítění z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se nepotvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,323** (hladina významnosti alfa < 0,005).

Důležitost efektivního rozhodování a stanovení priorit souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza XII – otázky 40 a 58

H0. Důležitost morálních předpokladů z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost morálních předpokladů z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,053**.

Důležitost morálních předpokladů nevykazuje významnou souvislost s odbornou připraveností policistů v této oblasti.

Hypotéza XIII – otázky 41 a 59

H0. Důležitost odpovědnosti, pečlivosti a spolehlivosti z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost odpovědnosti, pečlivosti a spolehlivosti z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se nepotvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,188** (hladina významnosti alfa < 0,050).

Důležitost odpovědnosti, pečlivosti a spolehlivosti souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza XIV – otázky 42 a 60

H0. Důležitost znalosti cizích jazyků z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost znalosti cizích jazyků z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,162**.

Důležitost znalosti cizích jazyků, nevykazuje významnou souvislost s odbornou připraveností policistů v této oblasti.

Hypotéza XV – otázky 43 a 61

H0. Důležitost vyplňování událostí v systému MAJÁK z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost vyplňování událostí v systému MAJÁK z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **+0,140**.

Důležitost vyplňování formuláře událostí v systému MAJÁK nevykazuje významnou souvislost s odbornou připraveností policistů v této oblasti.

Hypotéza XVI – otázky 44 a 62

H0. Důležitost znalosti informační technologie z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost znalosti informační technologie z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se nepotvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,338** (hladina významnosti $\alpha < 0,005$).

Důležitost znalosti informační technologie souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza XVII – otázky 45 a 63

H0. Důležitost ovládní techniky z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

H1. Důležitost ovládní techniky z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se nepotvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,388** (hladina významnosti $\alpha < 0,005$).

Důležitost ovládní techniky souvisí s pozitivním hodnocením připravenosti policistů v této oblasti.

Policisté, kteří považují pro svou úspěšnost za důležité praxi, znalost státní legislativy, vcítění do lidí, odpovědnost, ovládní informační technologie a ovládní techniky, významně lépe hodnotí úroveň připravenosti v těchto oblastech.

Druhá část

Při tvorbě hypotéz jsme vycházeli z přesvědčení, že policisté, kteří považují jednotlivé schopnosti a postoje za důležité pro svou úspěšnost, se budou odbornou přípravu pro tuto oblast více zajímat a budou její kvalitu hodnotit pozitivněji.

Hypotéza XVIII. - otázky 29 a 65

H0. Důležitost praxe u policie z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů.

H1. Důležitost praxe u policie z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů.

Hypotéza H0 se nepotvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,292** (hladina významnosti alfa < 0,005).

Čím více je policista přesvědčen o potřebnosti praxe, tím lépe hodnotí úroveň praktické průpravy u Policie ČR.

Hypotéza XIX. – otázky 30 a 66

H0. Důležitost vzdělání z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů co do vzdělání.

H1. Důležitost vzdělání z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů co do vzdělání.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,148**.

Důležitost vzdělání nevykazuje významnou souvislost s odbornou připraveností policistů v této oblasti.

Hypotéza XX. – otázky 31 a 67

H0. Důležitost znalosti vnitřní legislativy z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost znalosti vnitřní legislativy z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **+0,002**.

Důležitost znalosti vnitřní legislativy nevykazuje významnou souvislost s odbornou připraveností policistů v této oblasti.

Hypotéza XXI – otázky 35 a 71

H0. Důležitost analýzy situace z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost analýzy z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **+0,111**.

Důležitost analýzy a vyhodnocení situace nevykazuje významnou souvislost s odbornou připraveností policistů v této oblasti.

Hypotéza XXII – otázky 36 a 72

H0. Důležitost efektivního rozhodování a prioritizace z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost efektivního rozhodování a prioritizace z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **+0,019**.

Nebyla prokázána významná souvislost mezi důležitostmi, připisovanou efektivnímu rozhodování a stanovení priorit, s hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza XXIII – otázky 37 a 73

H0. Důležitost zvládnutí stresu a krizových situací z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost zvládnutí stresu a krizových situací z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se nepotvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **+0,201**.

Důležitost zvládnutí stresu a krizových situací vykazuje významnou souvislost s odbornou připraveností policistů v této oblasti.

Hypotéza XXIV – otázky 38 a 74

H0. Důležitost schopnosti spolupracovat z hlediska respondenta nesouvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost schopnosti spolupracovat z hlediska respondenta souvisí s jeho pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,023**.

Důležitost schopnosti spolupracovat nevykazuje významnou souvislost s odbornou připraveností policistů v této oblasti.

Hypotéza XXV – otázky 39 a 75

H0. Důležitost schopnosti vcítění z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost schopnosti vcítění z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se potvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,030**.

Důležitost efektivního rozhodování a stanovení priorit nevykazuje významnou souvislost s hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza XXVI – otázky 41 a 77

H0. Důležitost odpovědnosti, pečlivosti a spolehlivosti z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost odpovědnosti, pečlivosti a spolehlivosti z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se nepotvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **-0,229** (hladina významnosti $\alpha < 0,010$).

Důležitost odpovědnosti, pečlivosti a spolehlivosti souvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza XXVII – otázky 44 a 79

H0. Důležitost znalosti informační technologie z hlediska respondenta nesouvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

H1. Důležitost znalosti informační technologie z hlediska respondenta souvisí s pozitivním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti.

Hypotéza H0 se nepotvrdila. Pearsonův korelační koeficient činí **+0,521** (hladina významnosti alfa < 0,005).

Důležitost znalosti informační technologie souvisí tentokrát s negativním hodnocením kvality přípravy policistů v této oblasti. Zřejmě lidí, kteří mají úzký vztah k informační technologii, považují vzdělávání v této oblasti vzhledem ke svým schopnostem za nedostačující.

Policisté, kteří považují za důležité pro svou úspěšnost praxi, organizaci práce, zvládnutí stresu a odpovědnost významně lépe hodnotí úroveň vzdělávání v těchto oblastech. Avšak ti, kteří pro svou úspěšnost považují za důležitou znalosti informační technologie a obsluhu techniky, hodnotí úroveň vzdělávání hůře.

5 ZÁVĚRY

Před zahájením práce byly stanoveny cíle, kterých mělo být pomocí výzkumu dosaženo. Práce splnila tyto cíle takto:

- a) Zhodnotit úroveň podmínek pro činnost policistů operačních středisek, určit jejich relativní závažnost.

Podmínky pro činnost policistů jsou spíše hodnoceny jako dobré nebo standartní:

Pozitivně je hodnoceno: „rozsah činností a odpovědnosti“, „elektronická komunikace v rámci policie“ a „komunikace s občany, oznamujícími událost“.

Neutrálně je hodnoceno: „komunikace mezi složkami policie, s hlídkami“, „počet policistů vzhledem k počtu volání“, „personální vybavení specialisty“, „způsob řízení operačních článků“,

Negativně je hodnoceno: „množství předpisů“, dále pak „vybavení technologií“.

- b) Určit časovou náročnost jednotlivých činností v práci policistů operačních středisek.

Byla srovnána časová náročnost jednotlivých činností s následujícími výsledky:

Jako spíše časově náročné jsou hodnoceny činnosti: příjem telefonů na lince 158, koordinace hlídek vysílaných na místo činu, monitorování fotbalu, příjezdu vlaku, návštěv.

Jako spíše časově méně náročné se ukazuje: důkladné pročitání svodek, zpracování dokumentů, obsluha pultu centrální ochrany, hlášení událostí nadřízeným, předávání směny.

- c) Určit náročnost práce policistů operačních středisek na vznik možných chyb.

Porovnal jsem nároky na jednotlivé činnosti práce policistů z hlediska možných chyb. Tyto činnosti jsou většinou hodnoceny jako průměrně náročné (příjem

telefonů linky 158, koordinace hlídek, obsluha centrální ochrany, hlášení událostí nadřizným, monitorování návštěv, vlaků atd., pročitání svodek, zpracování dokumentů).

Jako méně náročné je hodnoceno předávání směn.

d) Stanovit důležitost nároků pro úspěšný výkon profese policisty.

Posuzována byla rovněž důležitost jednotlivých nároků pro úspěšnost policisty. Všechny uvedené požadavky jsou hodnoceny jako důležité (praxe, vzdělání, znalost vnitřních předpisů, trestní řád, komunikace, efektivní organizace, kvalitní analýza, efektivní rozhodování, zvládání stresu, schopnost spolupracovat, schopnost vcítění, morální předpoklady, odpovědnost/spolehlivost, cizí jazyky, informační technologie, obsluha techniky).

e) Posoudit úroveň připravenosti policistů pro plnění úkolů.

Zhodnocena byla také úroveň připravenosti policistů pro plnění úkolů v jednotlivých nárocích.

Pozitivně je hodnocena připravenost v oblasti praxe, vzdělání, komunikace, efektivní organizace, kvalitní analýza, efektivní rozhodování, zvládání stresu, schopnost spolupracovat, morální předpoklady, odpovědnost/spolehlivost, informační technologie, obsluha techniky.

Jako průměrná je označena znalost vnitřních předpisů, trestní řád, schopnosti vcítění.

Negativně je posouzena připravenost v cizích jazycích.

f) Posoudit kvalitu vzdělávání policistů z hlediska jejich připravenosti pro plnění úkolů vzděláváním.

Zhodnocena byla také úroveň přípravy policistů pro plnění úkolů v jednotlivých nárocích z hlediska jejich odborné přípravy.

Pozitivně je hodnocena úroveň morální přípravy a vzdělávání ve zvládnání nové techniky.

Průměrně je hodnocena většina ostatních položek (komunikace, efektivní organizace, kvalitní analýza, efektivní rozhodování, zvládnání stresu, schopnost spolupracovat, odpovědnost/spolehlivost, informační technologie, znalost vnitřních předpisů, trestní řád, schopnosti vcítění).

Jako špatná je hodnocena příprava v cizích jazycích.

g) Určit významu motivačních faktorů pro práci u policie.

Porovnány byly významy různých motivačních faktorů pro práci u policie a ze srovnání vyplynulo:

Pro policisty má největší význam zájem o práci a dobré vztahy na pracovišti, ale ostatní stimuly (finanční příjem, sociální zázemí, kariérový růst, jistota zaměstnání) jsou také považovány za důležité.

h) Hodnotit uspokojování osobních potřeb policistů.

Zhodnoceno bylo uspokojování osobních potřeb.

Jako pozitivní je vnímáno uspokojení potřeb v oblastech: finanční příjem, jistota zaměstnání, vztahy na pracovišti, zájem o práci, spojený s možností seberealizace.

Za průměrné je považováno uspokojení potřeb v oblasti sociálního zázemí a možností kariérového růstu.

i) Zjistit vztah mezi hodnocením nároků na práci policistů a hodnocením jejich připravenosti.

Policisté, kteří považují pro svou úspěšnost za důležité praxi, znalost státní legislativy, vcítění do lidí, odpovědnost, ovládnání informační technologie a ovládnání techniky, významně lépe hodnotí úroveň připravenosti v těchto oblastech.

j) Zjistit vztah mezi hodnocením nároků na práci policistů a hodnocením kvality jejich vzdělávání.

Policisté, kteří považují za důležité pro svou úspěšnost praxi, organizaci práce, zvládnutí stresu a odpovědnost, významně lépe hodnotí úroveň vzdělávání v těchto oblastech. Avšak ti, kteří pro svou úspěšnost považují za důležitou znalosti informační technologie a obsluhu techniky, hodnotí úroveň vzdělávání hůře.

6 DOPORUČENÁ OPATŘENÍ

Na základě provedeného výzkumu a studia příslušné literatury doporučuji realizaci následujících opatření, vedoucích ke zkvalitnění organizace práce a přípravy policistů v operačních střediscích:

- V oblasti vzdělávání policistů:
 - Získat odborné kompetence v procesu vzdělávání, a to tím způsobem, že změníme rozsah a časovou organizaci vzdělávání (místo jednoho kurzu více kurzů specializovaných), tedy místo jednoho pětítýdenního všeobecného kurzu, který je náročný i z hlediska dlouhodobé nepřítomnosti pracovníka na pracovišti, vytvořit několik jednotýdenních kurzů, které budou speciálně zaměřeny na konkrétní činnosti práce na OS, např. psychologie (zvládnutí stresově traumatických situací), komunikace mezi jednotlivými složkami PČR, týdenní kurz s návštěvami několika pracovišť po celé ČR za účelem sjednocení postupu při konkrétních událostech (velká dopravní nehoda, vlakové neštěstí, letecké katastrofy). Týdenní kurz k seznámení s novelami zákonů a předpisů aplikace do praxe, učení se schopnosti vyhledávat doplňky, dodatky a vnitřní předpisy, na těchto kurzech by měli učit lektoři, protože tito realizují interaktivní vyučovací proces v dalším vzdělávání, mentoři, protože to jsou praktikové, kteří pracují na stejných pracovištích a trenéři, kteří se zabývají metodami praktických dovedností až po úroveň žádoucích návyků, postojů a jednání.
 - Upravit tématický plán s ohledem na větší praktičnost vzdělávání, větší časový rozsah věnovat praktickým cvičením jednotlivých kroků při vzniku běžných událostí během pracovního dne policisty a jednak při vzniku mimořádné situace. Vytvořit časový blok včetně zkušebního pracoviště (takový trenažér), kde si policisté budou zkoušet postupy a nacvičovat modelové situace.

- Systematicky vysílat lidi na vzdělávání namísto principu dobrovolnosti.
 - Kurzy zaměřit na činnost konkrétních článků pracovišť OS, tedy OS územního odboru, krajské OS, IOS, OS policejního prezidia,
 - Zpřístupnit v síti MVČR intranet rámcový vzdělávací program pro pracovníky OS včetně studijních textů.
 - Vytvářet podmínky pro sebevzdělávání policistů OS odpovídající požadavku na osobní odpovědnost policisty za připravenost k výkonu služby na pracovišti, aby vzdělávání nebylo dostupné pouze policistům, kteří jsou vysláni ke studiu.
 - Předložit koncepci jazykového vzdělávání pracovníků OS.
- V oblasti řízení lidských zdrojů u policie ČR:
 - Zkvalitnit výběr policistů tím, že větší důraz se bude klást na fyzickou a psychickou odolnost osoby, vytvořením týmu odborníků zabývajících se pouze výběrem policistů po celém území ČR.
 - V rámci přijímání policistů na operační střediska prověřit jejich komunikační schopnosti, schopnosti se vyjadřovat konkrétním zadáním a prezentací rozhovorů, otázek a odpovědí.
 - Po přijetí na pracoviště OS přidělit k novému policistovi zkušeného kolegu, který má za úkol dohled nad ním (společné služby, pravidelné měsíční zprávy o stavu zaučení a zdokonalení mladého policisty).
 - Rozvoj praktických dovedností koučováním a stínováním s využitím zkušených spolupracovníků jako interních koučů.
 - Posílit motivační faktory, zejména pak možnosti kariérového růstu.
 - Zkvalitnit metodické řízení, koordinaci a kontrolu činnosti na pracovištích OS.

- V oblasti řízení a organizace práce:
 - Získávat a využívat zkušeností z nižších článků řízení a jejich přenášení v rámci policie ČR.
 - Posoudit nutnosti jednotlivých předpisů a odstranění nadbytečných předpisů, eliminovat nadbytečné činnosti, které provede tým pracovníků vytvořených z jednotlivých článků pracovišť OS.
 - Vybavit pracoviště moderní komunikační technologií (v návaznosti na finanční možnosti).
 - Analyzovat oblasti úspor v návaznosti na současnou ekonomickou situaci ve státě.
 - Propojit systém Maják s činností obvodních oddělení, jedná se o speciální počítačový program pomocí něhož dochází k přenosu informací o události od nejnižšího článku složky PČR, tedy obvodního oddělení až po operační středisko Policejního prezidia, tím je zajištěna okamžitá tzv. hlásná služba, opatření by mohlo vést ke zrušení některých článků pracovišť OS (úspora finančních prostředků).
 - Sjednotit systém IOS, vytvořením jednotného vnitřního předpisu při zřizování a provozu na těchto pracovištích.
 - Průběžně provádět statistické vyhodnocování zatíženosti jednotlivých pracovišť, zejména přijímáním nových právních norem a předpisů, úpravami zákonů a opatření ve státě např. počet volajících osob na linku 158. Odstraněním některé normy ubývá činnost na pracovišti, snižuje se vytíženost, nutnost personálně řešit (úspora finančních prostředků).
 - Vytvořit na vnitřní síti MVČR na intranetu stránky s problematikou práce na OS s možností diskuze k jednotlivým problémům.
 - Vytvářet pro jednotlivá pracoviště OS elektronické typové katalogy jednotlivých činností s možností doplňování o jednotlivé případy.
 - Zlepšit sociální zázemí a vybavení pracovišť OS.

- Významnou roli může sehrát i policejní psycholog, který pravidelně dochází do jednotlivých kolektivů, ptá se nejen na práci, ale i na osobní problémy v rodině a životě, pomáhá řešit situace jednotlivých pracovníků.

Seznam použité literatury a prameny

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 1*. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc, 2006. ISBN 80-244-1192-X .
- BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 2*. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc, 2006. ISBN 80-244-1193-8.
- BELCOURT, Monica., WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-459-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a řídit lidi*. Brno: Computer Press, 2005. 80-251-0505-9.
- BOČKOVÁ, Věra. *Kapitoly z teorie školské výchovy a vzdělávání dospělých*. Praha: SPN, 1988.
- EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- KOMENDA, S., KLEMENTA, J. *Analýza náhodného v pedagogickém experimentu a praxi*. Praha: SPN, 1981.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- KURELOVÁ, M. a kol. *Kapitoly z obecné didaktiky z hlediska řízení vyučovacího procesu*. Ostrava, PF 1990.

KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta., VODÁK, Jozef. *Efektívne vzdelávanie v podnikoch*. Personál, prosinec 2007, ročník XIII,.

LANGROVÁ, Veronika. *Aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců*. Personál, březen 2008, ročník XIV, 6-7.

LIVIAN, Yves Frédéric., Pražská, Lenka. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: HZ systém a Národní vzdělávací fond, 1997. ISBN 80-86009-19-X.

MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005.

OBST, O. *Didaktika sekundárního vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc, 2006. ISBN 80 – 244 – 1360 – 4.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997.

PAŠKA, P. *Základy pedagogiky dospělých*. Bratislava : Obzor, 1976. Str. 218.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-3235-0.

PROKOPENKO, Joseph., KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 90-7169-250-6.

Příprava trenérů pro management. Institute for Personnel and Development. Národní vzdělávací fond. Text zpracovaný pro interní potřeby Národního vzdělávacího fondu, Praha 1995.

Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku. Úřad vlády ČR, 2001. Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, Praha 2003. ISBN 80-86734-02-1.

SUCHÝ, Jiří. *Motivující síla vzdělávání*. Personál. únor 2008, ročník XIV,.

ŠULEŘ, Oldřich. *Zvládáte své manažerské role?* Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

WHITMORE, John. *Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.

Odkazy

Zdroj: Internet Policejního prezidia České Republiky

Zdroj: internet <http://www.policie.cz/clanek/operacni-odbor-policejniho-prezidia-ceske-republiky.aspx>

Zdroj: Internet: it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2008_KirkPatrick-Karadzos/

Internet: <http://www.andra.cz/pro-vas/slovník-pojmu-vzdelavani-teambuilding/138-kolbu-v-cyklu>.

Reforma Policie České republiky – Koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky, Praha 3. Července 2008, MVČR.

Zákon č. 361/2003 Sb. O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Radek Mitáček, Mgr.
Katedra:	Pedagogická fakulta Ústav pedagogiky a sociálních studií
Rok obhajoby:	2010

Název práce:	Celoživotní vzdělávání policistů - pracovníků operačních středisek Policie České republiky, současný stav a možnosti zkvalitnění
Název v angličtině:	Lifelong education of police officers - employees of operating centers of the Czech Police, the current situation and possibilities of improvement
Anotace práce:	Celoživotní vzdělávání pracovníků Policie České republiky, současný stav, specifika vzdělávání dospělých, typy učení a metody vzdělávání, osobní kvality a kompetence, řízení rozvoje zaměstnanců v organizacích, osobní kvality kompetence, možnosti zdokonalení vzdělávání dospělých,
Klíčová slova:	Celoživotní vzdělávání, vzdělávání dospělých, andragogika, učení, zdokonalování, kompetence, vedení, kurzy, systematický přístup, výkon, metody, výzkum, hypotézy, cíle.
Anotace v angličtině:	Lifelong education of Police of the Czech Republic, the current situation, the specifics of adult education, types of learning and training methods, personal qualities and competencies, management of employee development in organizations, personal qualities compelerius, improve opportunities for adult education.
Klíčová slova v angličtině:	Lifelong learning, adult education, adult education, learning, improvement, competence, leadership courses, a systematic approach to performance, methods, research. , Hypothesis and objectives.
Přílohy vázané v práci:	
Rozsah práce:	142 stran
Jazyk práce:	čeština

9. Přílohy

Příloha č. 1

DOTAZNÍK PRO POLICISTY OPERAČNÍCH STŘEDISEK číslo:

Vážený kolego, vážená kolegyně,

tento dotazník slouží k posouzení náročnosti práce policistů na operačních střediscích a ke kvalitě jejich přípravy na tuto činnost. Zjištěné výsledky pomohou při změnách ve vzdělávání a organizaci práce operačních středisek. Prosíme Vás proto o vyplnění následujících otázek a spoléháme na Vaši upřímnost a otevřenost.

U většiny otázek jsou uvedeny číslice v kroužcích: ① ② ③ ④ ⑤. Přeškrtněte, prosím, křížkem ten kroužek, který nejlépe vystihuje Váš názor. Pokud o určité skutečnosti nejste dostatečně informován/informována, můžete místo toho přeškrtnout uvedený ? Jiné otázky jsou formulovány volně, a tam bychom rádi získali Vaše písemné vyjádření k danému problému.

Vyplněním dotazníku přispějete ke zlepšení kvality vzdělávání a k zefektivnění činnosti pracovníků operačních středisek.

A. Posuďte, prosím, skutečnosti, spojené s vaší prací podle následující tabulky:	velmi dobré	spíše dobré	částečně dobré	spíše špatné	špatné	nevím	
elektronická komunikace v rámci policie	①	②	③	④	⑤	?	01
komunikace mezi složkami, komunikace s hlídkami	①	②	③	④	⑤	?	02
komunikace s občany, oznamujícími událost	①	②	③	④	⑤	?	03
rozsah činnosti a odpovědnosti	①	②	③	④	⑤	?	04
počet policistů vzhledem k počtu volání	①	②	③	④	⑤	?	05
personální vybavení specialisty	①	②	③	④	⑤	?	06
způsob řízení organizačních článků	①	②	③	④	⑤	?	07
množství předpisů	①	②	③	④	⑤	?	08
vybavení a kvalita technologie	①	②	③	④	⑤	?	09
jiné:	①	②	③	④	⑤	?	10

B. Nakolik jsou následující činnosti náročné z časového hlediska:	není náročné	málo náročné	středně náročné	spíše náročné	velmi náročné	nevím	
příjem telefonů na lince 158	①	②	③	④	⑤	?	11
koordinace hlídek, vysílaných na místo činu	①	②	③	④	⑤	?	12
obsluha pultu centrální ochrany	①	②	③	④	⑤	?	13
hlášení událostí nadřízeným	①	②	③	④	⑤	?	14
monitorování fotbalu, vlaků, významných návštěv	①	②	③	④	⑤	?	15
důkladné pročítání svodek	①	②	③	④	⑤	?	16
zpracování dokumentů	①	②	③	④	⑤	?	17

předávání směny	①	②	③	④	⑤	?	18
jiné:	①	②	③	④	⑤	?	19

C. Nakolik lze v následujících činnostech udělat závažné chyby:	není náročné	málo náročné	středně náročné	spíše náročné	velmi náročné	nevím	
příjem telefonů na lince 158	①	②	③	④	⑤	?	20
koordinace hlídek, vysílaných na místo činu	①	②	③	④	⑤	?	21
obsluha pultu centrální ochrany	①	②	③	④	⑤	?	22
hlášení událostí nadřizovým	①	②	③	④	⑤	?	23
monitorování fotbalu, vlaků, významných návštěv	①	②	③	④	⑤	?	24
důkladné pročitání svodek	①	②	③	④	⑤	?	25
zpracování dokumentů	①	②	③	④	⑤	?	26
předávání směny	①	②	③	④	⑤	?	27
jiné:	①	②	③	④	⑤	?	28

D. Jak jsou důležité následující nároky pro úspěšnost policisty na operačním středisku:	není důležité	málo důležité	středně důležité	spíše důležité	velmi důležité	nevím	
praxe u policie	①	②	③	④	⑤	?	29
vzdělání	①	②	③	④	⑤	?	30
znalost vnitřních předpisů	①	②	③	④	⑤	?	31
trestní řád, trestní zákon, rodinné a občanské právo	①	②	③	④	⑤	?	32
komunikační dovednosti a přesvědčování	①	②	③	④	⑤	?	33
efektivní organizace práce a využití lidí	①	②	③	④	⑤	?	34
kvalitní analýza a vyhodnocení závažnosti událostí	①	②	③	④	⑤	?	35
efektivní rozhodování v souladu s prioritami	①	②	③	④	⑤	?	36
zvládání stresu a krizových situací	①	②	③	④	⑤	?	37
schopnost spolupracovat s ostatními	①	②	③	④	⑤	?	38
schopnost vcítění do druhých lidí	①	②	③	④	⑤	?	39
morální předpoklady, neúplatnost	①	②	③	④	⑤	?	40
odpovědnost, spolehlivost, pečlivost	①	②	③	④	⑤	?	41
znalost cizích jazyků	①	②	③	④	⑤	?	42
Vyplňování událostí v s. MAJÁK	①	②	③	④	⑤	?	43
znalost informační technologie, počítačů	①	②	③	④	⑤	?	44
obsluha techniky	①	②	③	④	⑤	?	45
jiné:	①	②	③	④	⑤	?	46

E. Jak jsou podle vás policisté z operačních středisek připraveni na plnění svých úkolů:	výborně	velmi dobře	středně	spíše špatně	zeela špatně	nevím	
praxe u policie	①	②	③	④	⑤	?	47
vzdělání	①	②	③	④	⑤	?	48
znalost vnitřních předpisů	①	②	③	④	⑤	?	49
trestní řád, trestní zákon, rodinné a občanské právo	①	②	③	④	⑤	?	50
komunikační dovednosti a přesvědčování	①	②	③	④	⑤	?	51
efektivní organizace práce a využití lidí	①	②	③	④	⑤	?	52
kvalitní analýza a vyhodnocení závažnosti událostí	①	②	③	④	⑤	?	53
efektivní rozhodování v souladu s prioritami	①	②	③	④	⑤	?	54
zvládání stresu a krizových situací	①	②	③	④	⑤	?	55
schopnost spolupracovat s ostatními	①	②	③	④	⑤	?	56
schopnost vcítění do druhých lidí	①	②	③	④	⑤	?	57
morální předpoklady, neúplatnost	①	②	③	④	⑤	?	58
odpovědnost, spolehlivost, pečlivost	①	②	③	④	⑤	?	59
znalost cizích jazyků	①	②	③	④	⑤	?	60
vyplňování událostí v s. MAJÁK	①	②	③	④	⑤	?	61
znalost informační technologie, počítačů	①	②	③	④	⑤	?	62
obsluha techniky	①	②	③	④	⑤	?	63
jiné:	①	②	③	④	⑤	?	64

F. Jak jsou policisté připravováni pro plnění svých úkolů vzděláváním (základní odborná příprava, specializované kurzy):	výborně	velmi dobře	středně	spíše špatně	zeela špatně	nevím	
praxe u policie	①	②	③	④	⑤	?	65
vzdělání	①	②	③	④	⑤	?	66
znalost vnitřních předpisů	①	②	③	④	⑤	?	67
trestní řád, trestní zákon, rodinné a občanské právo	①	②	③	④	⑤	?	68
komunikační dovednosti a přesvědčování	①	②	③	④	⑤	?	69
efektivní organizace práce a využití lidí	①	②	③	④	⑤	?	70
kvalitní analýza a vyhodnocení závažnosti událostí	①	②	③	④	⑤	?	71
efektivní rozhodování v souladu s prioritami	①	②	③	④	⑤	?	72
zvládání stresu a krizových situací	①	②	③	④	⑤	?	73
schopnost spolupracovat s ostatními	①	②	③	④	⑤	?	74
schopnost vcítění do druhých lidí	①	②	③	④	⑤	?	75
morální předpoklady, neúplatnost	①	②	③	④	⑤	?	76
odpovědnost, spolehlivost, pečlivost	①	②	③	④	⑤	?	77
znalost cizích jazyků	①	②	③	④	⑤	?	78
znalost informační technologie, počítačů	①	②	③	④	⑤	?	79
obsluha techniky	①	②	③	④	⑤	?	80
jiné:	①	②	③	④	⑤	?	81

G. Jaká je vaše motivace pro práci u policie:	velmi důležité	spíše důležité	středně důležité	spíše nedůležité	zcela nedůležité	nevím	
finanční příjem	①	②	③	④	⑤	?	82
sociální zázemí (podpora ze strany organizace)	①	②	③	④	⑤	?	83
možnost kariérového růstu podle schopností	①	②	③	④	⑤	?	84
jistota zaměstnání	①	②	③	④	⑤	?	85
dobré vztahy na pracovišti, dobrý kolektiv	①	②	③	④	⑤	?	86
zájem o tuto práci, možnost seberealizace	①	②	③	④	⑤	?	87
jiné:	①	②	③	④	⑤	?	88

H. Jaká jsou uspokojovány vaše potřeby:	zcela uspokojeny	spíše uspokojeny	středně uspokojeny	spíše neuspokojeny	zcela neuspokojeny	nevím	
finanční příjem	①	②	③	④	⑤	?	89
sociální zázemí (podpora ze strany organizace)	①	②	③	④	⑤	?	90
možnost kariérového růstu podle schopností	①	②	③	④	⑤	?	91
jistota zaměstnání	①	②	③	④	⑤	?	92
dobré vztahy na pracovišti, dobrý kolektiv	①	②	③	④	⑤	?	93
zájem o tuto práci, možnost seberealizace	①	②	③	④	⑤	?	94
jiné:	①	②	③	④	⑤	?	95

I. V čem vidíte možnosti zlepšení práce na operačních střediscích? 96

J. Jak hodnotíte kvalitu vzdělávání pracovníků operačních středisek 97
(přínos a uplatnění programů v praxi, přiměřenost obsahu, členění, časový rozsah) ?

K. Máte nějaké návrhy na zlepšení kvality vzdělávání pracovníků operačních středisek? 98

Postavení:	99	Praxe u policie:	100	Pohlaví:	101	Věk:	102
řadový policista	①	do 10 let	①	muž	①	do 30 let	①
vedoucí	②	11-20 let	②	žena	②	31-40 let	②
		21 a více let	③			41-50 let	③
						51 a více let	④

Děkujeme za vyplnění

Příloha č. 2

ROZHOVOR S VEDOUCÍMI OBLASTÍ – ZÁZNAMOVÝ LIST

Respondent: _____

- A. Jak hodnotíte podmínky pro práci policistů a které problémy na operačních střediscích považujete za nejzávažnější?

- B. Jaká je časová náročnost jednotlivých činností práce policistů operačních středisek?

- C. Jaká je náročnost jednotlivých činností a které chyby v práci policistů na operačních střediscích Policie ČR (dále jen „OS“) jsou nejčastější?

- D. Jací policisté jsou na OS úspěšní?

- E. Jak hodnotíte připravenost policistů a čem spočívají hlavní předpoklady pro úspěšnost?

- F. Jak hodnotíte dosavadní systém vzdělávání policistů OS?

G. Jaké změny nebo doplnění byste navrhoval ve vzdělávání policistů OS? Jaká opatření ke zkvalitnění a zefektivnění práce OS byste navrhoval?

H. V čem vidíte hlavní motivaci policistů pro jejich práci?

I. Jak jsou uspokojovány osobní potřeby policistů?

ZA NOVINY SE NEPLATÍ

ČESKÝ ROZHLAS
OLOMOUC

Setkání s moderátory
Bohatý doprovodný
program

Šílenec vyhrožoval policistům: Bomby odpálím pomocí mobilu!



Husarský kousek předvedl minulé úterý vrchní inspektor Radek Mitáček (na fotografii), který pracuje jako vedoucí směny operačního střediska v Olomouci. Po telefonu se mu podařilo přesvědčit pološilného muže, jenž vyhrožoval odpálením bomb ve Šternberku, aby dobrovolně došel až na vrátnici policejního ředitelství. Zde pak bombermana zadržela policejní zákroková skupina.

Vše započalo dopoledne zazvoněním telefonu na lince 158. Neznámý muž policistům oznámil, že ve Šternberku uložil nálože, které začne odpalovat pomocí mobilního telefonu. Poté anonym nekompromisně zavěsil. V tom okamžiku se na nohou ocitli jak policisté ve Šternberku, tak i útvar speciálních činností, který se snažil volajícího anonyma lokalizovat. Za chvíli však zazvonil telefon znovu a na jeho druhém konci se ozval stejný muž. Ho-

vor převzal Radek Mitáček: „Nejprve jsem se snažil s anonymem naladit takřkajíc na stejný komunikační kanál – mluvil jsem stejně rychle, dělal stejné pomlky v hlase jako on, ptal jsem se ho, proč chce bomby odpálit, co jej vede k takovému jednání. Během následujícího hovoru se mi pak muž svěřil s tím, že nám volal již včera a že má nějaké osobní problémy. Volajícího jsem se stále snažil co nejdéle udržet na lince, zatímco kolega vyhledal záznam onoho hovoru. Pomocí něj se nám mu- že podařilo identifikovat. Navrhl jsem mu, ať nechá bomby bombami, že můžeme společně jeho problémy rozebrat,“ vypráví vrchní inspektor, jenž pracuje u policie již 23 let. Zkušenosti z dlouholeté praxe se mu nakonec podařilo proměnit v dokonalý happy end. Anonymní bomberman mu začal důvěřovat natolik, že se mu nakonec svěřil i s tím, že právě jede tramvají kolem policejního ředitelství. „Tak jsem mu

navrhl, ať se u nás zastaví na vrátnici – že seběhnu dolů a vše probereme. Abych ale pravdu řekl, moc jsem v jeho příchod nevěřil,“ pokračuje s nevěřicím úsměvem na rtech. Jenomže muž se na vrátnici skutečně dostavil. Zde jej bleskově zadržela policejní zákroková skupina.

Z dalšího šetření vyplynulo, že muži je padesát let, na své telefonování se posilil alkoholem a především pak, že si uložení bomb jen vymyslel. „Při podobných případech se však nic nepodceňuje, protože na prvním místě je bezpečnost občanů a ochrana jejich životů,“ říká zcela vážně Radek Mitáček, který již v minulosti konverzoval po telefonu s potencionálním sebevrahem či lupičem pošty tak dlouho, až je nakonec vyhledali policisté. „Ale tento případ byl skutečně jeden z nejkurióznějších,“ přiznává policista závěrem.

Text a foto Marek Pavlíš



znak policie operačních středisek