

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019–2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lenka Badošková

**Analýza vzdělávacích potřeb v organizaci,
tvorba individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES
2019–2021**

DIPLOMA THESIS

Lenka Badošková

**Analysis of educational needs in the organization,
creation of individual plans of employees**

Prague 2021

Diploma Thesis Work Supervisor: PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 3. dubna 2021

Lenka Badošková

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce PaedDr. Josefu Petráškovi za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při vypracování práce.

Děkuji kpt. Mgr. Tamaře Mazničkové za odbornou spolupráci při získávání údajů a informací pro výzkumnou část práce, za ochotu a trpělivost, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala.

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb v Policii ČR (dále jen „policie“), konkrétně u vedoucích základních organizačních článků (obvodních oddělení) a jejich zástupců. První, teoretická část, je zaměřena obecně na manažerské dovednosti a analýzu vzdělávacích potřeb. Ve druhé, praktické části, se práce soustředí na analýzu vzdělávacích potřeb vedoucích policistů zařazených na pozici vedoucích obvodních oddělení a jejich zástupců. Pro analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb bylo použito několik metod, především analýza strategických dokumentů policie, práce s dokumenty, rozhovory a dotazník. Na základě získaných informací je na závěr navržen systém vzdělávání vedoucích obvodních oddělení a jejich zástupců, který se dělí na dvě úrovně, pro začínající vedoucí policisty a zkušené vedoucí policisty.

Klíčová slova

Analýza vzdělávacích potřeb, cílová skupina, kompetence, motivace, Policie České republiky, strategické dokumenty, vlastnosti manažera, vzdělávací potřeba, vzdělávání.

Annotation

The thesis concerns with the learning needs analysis and identification within the Police of the Czech Republic. It specifically focuses on the learning needs of the Police Local Department Chiefs and Deputy Chiefs. The first theoretical part of the thesis focuses generally on the manager competencies and learning needs analysis. The second practical part of the work focuses specifically on the learning needs of the target group. The author uses several methods for the analysis, firstly the analysis of the strategic and other documents, interviews and questionnaire. Based on the data and analysis conclusion the work offers an educational system for the target group which divides into two levels, for chief – beginners and for experienced chiefs.

Keywords

Competency, education, learning need, learning needs analysis, manager's characteristics, motivation, Police of the Czech Republic, strategic documents, target group.

OBSAH

OBSAH	1
ÚVOD	4
TEORETICKÁ ČÁST	6
1 ROLE MANAŽERŮ OBECNĚ	6
2 SPECIFIKA ROLE POLICEJNÍCH MANAŽERŮ	10
2.1 Specifika role policejních manažerů	10
2.2 Potřeba zdokonalování manažerů u Policie ČR.....	12
2.3 Ideální policejní manažer	14
3 SYSTEM POLICEJNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	17
3.1 Typy policejního vzdělávání.....	19
Základní filozofie vzdělávání pracovníků Policie ČR	20
Základní principy systému vzdělávání policistů	20
3.2 Vzdělávání policejních manažerů	21
4 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY.....	23
4.1 Vzdělávací potřeba jako pojem	23
5 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	25
PRAKTICKÁ ČÁST	27
6 VÝZKUMNÉ METODY	27
6.1 Analýza dokumentů	27
6.2 Dotazníkové šetření	28
Metoda dotazníkového šetření.....	29
7 CÍLOVÁ SKUPINA	31
7.1 Charakteristika cílové skupiny	31
Obvodní oddělení	32
8 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB VEDOUCÍCH OBVODNÍCH ODDĚLENÍ A JEJICH ZÁSTUPCŮ	34
8.1 Strategické dokumenty	34
8.2 Vzorová systemizace a vzdělávací programy.....	35
8.3 Popis vzorových činností a podrobný popis služebních činností (služební náplň).....	35
8.4 Dotazníkové šetření	38
Pohlaví	38
Věk	38
Vzdělání	39
Policejní praxe	40
Počet let ve funkci vedoucího / zástupce vedoucího	41

Předchozí zkušenosti ve vedoucí pozici	42
Názor na předpoklady dobrého vedoucího	43
Vzdělávání v kurzech zaměřených na manažerské dovednosti	44
Význam kompetencí dle názoru respondentů	45
Priority rozvoje kompetencí	46
Preferovaný způsob rozvoje manažerských dovedností	51
Časové možnosti pro vzdělávání	51
8.5 Získaná data a jejich interpretace	53
9 NÁVRH MOŽNÉHO ŘEŠENÍ ROZVOJE VEDOUČÍCH A JEJICH ZÁSTUPCŮ	55
9.1 Cílová skupina	55
9.2 Cílové kompetence (profil absolventa)	56
Odborné znalosti a dovednosti	57
Počítačová způsobilost	58
Měkké kompetence	58
Motivace a hodnocení podřízených	58
Efektivní komunikace	59
Vedení lidí	59
9.3 Obsah	60
9.4 Typ vzdělávání	61
9.5 Forma vzdělávání	62
9.6 Organizace vzdělávání	64
Lektoři	64
Místo vzdělávání	65
ZÁVĚR	66
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	68
SEZNAM ZKRATEK	70
SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK	71
SEZNAM PŘÍLOH	73

Motto

„Přes všechny problémy dnešního světa – a že nejsou nijak malé – upřímně věřím, že je možné hledat a najít pro lidstvo na této planetě stabilní budoucnost. A šance uspět se dozajista zvyšuje spolu s kvalitním vzděláním.“¹

Jiří Plamínek

¹ PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*, 2. vydání, Grada Publishing, a.s., Praha 2014, ISBN 978-80-247-4806-1, s. 9

ÚVOD

V rámci reformy policie byla zpracována koncepce celoživotního vzdělávání policistů, jejímž cílem je vytvoření funkčního systému celoživotního vzdělávání, který bude schopen pružně reagovat na stále se měnící potřeby občanské společnosti a dlouhodobé bezpečnostní potřeby a rizika.

System celoživotního vzdělávání policistů je koncipován jako otevřený. Na začátku policejní kariéry poskytuje každému nově přijatému policistovi obligatorní základní odbornou přípravu. Současně má tento systém garantovat další vzdělávání nezbytné pro kariérní růst po celou dobu trvání služebního poměru každého policisty.

Diplomová práce vychází z předpokladu, že navzdory rozsáhlému systému policejního vzdělávání, který postihuje širokou škálu odborných znalostí a dovedností vyplývajících z velké rozmanitosti policejních činností, zůstává vzdělávání vedoucích policistů především v oblasti měkkých dovedností opomíjeno. V současné době chybí ucelený systém efektivního manažerského vzdělávání, který by byl schopen vedoucí policisty připravit na jejich roli v organizaci a plnění úkolů.

Praktická část diplomové práce se proto zaměřuje na nejpočetnější skupinu vedoucích policistů, vedoucí obvodních oddělení² a jejich zástupce, kteří tvoří téměř ¼ celkového počtu vedoucích pracovníků, policistů i občanských zaměstnanců, v rámci policie. Vedoucí policisté obvodních oddělení disponují odbornými znalostmi a dovednostmi získanými právě díky systému policejního vzdělávání a také díky minimálně šestileté praxi u policie, která je stanovena zákonem

² Obvodní oddělení policie jsou základními výkonnými organizačními články Policie České Republiky s územně vymezenou působností, které jsou zřízeny k plnění základních úkolů služby pořádkové policie.

č. 361/2003,³ ale zásadním nedostatkem aktuálního stavu je, že tito vedoucí policisté jsou po ustanovení do funkce „odkázáni pouze na své schopnosti a nedostává se jim systémové podpory v podobě jednotného a komplexního manažerského vzdělávání.“⁴ Závažnost potřeby manažerského vzdělávání potvrzuje i fakt, že mimo jiné je nedostatečným manažerským dovednostem připisován podíl na nedostatečné personální stabilitě lidských zdrojů Policie ČR.

³ TOMEK, P., FIALA, Z. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami, judikaturou, 3. aktualizované a rozšířené vydání, ANAG, Olomouc 2019, ISBN 978-80-7554-234-2, § 7, odst. 1 písm. g)

⁴ Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR

TEORETICKÁ ČÁST

1 ROLE MANAŽERŮ OBECNĚ

Roli manažera můžeme definovat jako jednání manažera, které od něj druzí (nadřízení, podřízení, klienti apod.) očekávají v pozici, kterou zastává. Takové pojetí role manažera se více orientuje na vymezení způsobilostí, jejichž využití naplňuje očekávání druhých. Je tak zřejmé, že toto „kompetenční“ pojetí více souvisí se složkami autority manažera, které můžeme nazvat jako neformální a které vyplývají z osobnosti a přístupu manažera.

Termín manažer se začal používat především v anglosaských zemích k označování všech osob zodpovídajících za chod organizace nebo služby, ať se jedná o podnikání, veřejnou správu, nebo o společenské či neziskové organizace.⁵ Podle Yukla „je manažer osoba, která zastává postavení, v němž se od ní očekává výkon vedení, ale bez jakýchkoli předpokladů, že k tomuto procesu skutečně dochází“.⁶ Vedení je podle tohoto autora interpersonální vliv, vykonávaný za určité situace a směřující pomocí komunikačního procesu k dosažení určitého cíle nebo několika cílů. Pojem manažer je velmi široký a je proto nezbytné zjistit, co daná osoba skutečně dělá, a nezaměřovat se pouze na to, jak se nazývá funkce, kterou vykonává.⁷

Jaký by tedy měl manažer být? Jaké vlastnosti by měl mít? Úspěšný manažer splňuje následující požadavky.

⁵ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha, Grada Publishing 2010, ISBN-978-80-247-3067-7, s. 14

⁶ YUKL, 1989 citováno podle PROKOPENKO, J. – KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha, Grada Publishing 1996, s 23-24 v FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha, Grada Publishing 2010, ISBN 978-80-247-3067-7, s. 15

⁷ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha, Grada Publishing 2010, ISBN 978-80-247-3067-7, s. 15

1. Je vzorem pro ostatní

Manažer má jít ostatním příkladem v tom, co hlásá. Lidé bedlivě sledují, zda manažer sám plní to, co požaduje od nich.

2. Zná dobře sebe sama

Vést dobře svůj tým může jen ten, kdo je schopen sebereflexe, zná své silné stránky i oblasti vhodné rozvoje. Musí nejprve porozumět sám sobě, aby se mohl naučit rozumět ostatním a mohl je správně vést a motivovat. Nevyrovnaný a nejistý manažer si může vybíjet své nálady a frustrace na svých spolupracovnících a tím negativně ovlivňovat motivaci, morálku i fungování celého týmu.

3. Soustavně se vzdělává

Úspěšný manažer se neustále zajímá o rozvoj svých znalostí a dovedností, a to jak v oblasti odborné, tak v oblasti vedení lidí. Úspěšný manažer ví, že není vševědoucí a umí přiznat chybu. Chyba je přijatelná, pokud se z ní člověk poučí a neopakuje ji. Úspěšný manažer je otevřený novým myšlenkám, vyhledává příležitosti k dalšímu rozvoji, dělá věci nově a nebojí se experimentovat.⁸

4. Má potěšení ze změny

V současném měnícím se prostředí je změna jedinou jistotou, jak říká otec moderního managementu Peter Drucker.⁹ Řízení změny je nezbytnou dovedností každého manažera. Změnu je nutné přijmout a učit se z ní. Na změnu nestačí jen pasivně reagovat, ale je nutné ji také iniciovat a vytvářet. Lidé se časem naučí, že změna je každodenní součástí jejich práce a že jim umožňuje uskutečňovat jejich nápady. Změna vede ke zlepšování procesů a usnadnění práce.

5. Má vizi

Manažer dokáže jasně formulovat vizi, kam má jeho tým směřovat. Členové týmu potřebují znát cílový stav, aby věděli, zda je jejich snažení

⁸ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha, Grada Publishing 2010, ISBN 978-80-247-3067-7, s. 16 -17

⁹ Peter Ferdinand Drucker byl americký teoretik a filosof managementu, ekonom a autor související literatury. Platí za zakladatele moderního managementu

v souladu s požadovanými cíli týmu. Čím více jsou členové týmu zapojeni do vytváření vize, tím více se cítí být spoluzodpovědní za její uskutečnění.

6. Je si vědom současného stavu věcí

Musí znát momentální situaci, ve které se nachází a neměl by mít tendenci zamlžovat současný stav věcí. Důležitá je otevřená komunikace – spolupracovníci potřebují znát současný stav, aby věděli, co je třeba k dosažení stanovených cílů.

7. Chová se čestně a eticky

Manažer je nositelem firemních hodnot, a aby byl vzorem pro své spolupracovníky, je důležité, aby se choval čestně a eticky. Etika se projevuje ve způsobu komunikace s lidmi a dobrý manažer se k ostatním chová s respektem a s lidmi nemanipuluje. Ctí pravidla slušného chování.

8. Dokáže myslet systémově

Uvědomuje si fungování jednotlivých procesů a dokáže oddělit příčiny od následků, protože většina pracovních problémů je způsobena nefungujícími systémy, nikoliv lidmi a lidské chování je jen následek systémové příčiny.

9. Dokáže efektivně komunikovat

Manažer umí nejen jasně a srozumitelně formulovat sdělení nebo brilantně prezentovat své názory, ale umí také budovat vztahy s ostatními lidmi.¹⁰

Při komunikaci hraje důležitou roli řeč těla, která musí být v souladu s obsahem sdělení.

10. Myslí pozitivně

Jednou z klíčových vlastností úspěšného manažera je pozitivní myšlení a vnímání světa. Věří, že lze věci změnit k lepšímu a zaměřuje se na řešení. I v obtížných situacích, kdy věci nejdou podle plánu, pomáhá

¹⁰ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha, Grada Publishing 2010, ISBN 978-80-247-3067-7 s. 17-21

smysl pro humor. Pozitivní myšlení je nakažlivé, a pokud je manažer dokáže přenést na ostatní spolupracovníky, vytvoří v týmu velmi příjemnou atmosféru.

11. Umí sebe i ostatní nadchnout

Umí-li se manažer nadchnout pro věc, strhne jeho nadšení přirozeně i ostatní lidi, kteří se zapojí do procesu nejen po stránce rozumové, ale i citové. A takové nadšení dělá divy, dává člověku víru v to, co dělá a o co usiluje a utvrzuje to jeho vůli dělat věci tak, jak nejlépe dovede.

12. Je opravdový

Manažer staví na své osobnosti a přirozeném jednání. Jedná se tak o potvrzení jeho jedinečnosti. Nesnaží se za každou cenu kopírovat někoho jiného. Je lidský, dokáže si přiznat, že není dokonalý a úspěch staví na své osobité kombinaci kvalit, jež mu byla dána jak geneticky, tak i výchovou, vzděláním a prostředím, ve kterém se pohyboval.¹¹

Mezi klíčové charakteristiky úspěšného manažera pak patří následující:

1. Vůdcovské schopnosti

Schopnosti spojené se sebedůvěrou, přirozenou autoritou a uměním vést lidi. Dále charisma, strategické myšlení, nadhled, dobrý úsudek.

2. Osobnostní předpoklady

Osobnostní zralost, rozvaha, skromnost, loajalita, slušnost, osobní odpovědnost, morálka.

3. Orientace na cíl a výsledky

Vysoká výkonnost, rozhodnost, cílevědomost, houževnatost, výdrž, tzv. tah na branku.¹²

¹¹ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha, Grada Publishing 2010, ISBN 978-80-247-3067-7, s. 21-22

¹² FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha, Grada Publishing 2010, ISBN 978-80-247-3067-7, s. 23

2 SPECIFIKA ROLE POLICEJNÍCH MANAŽERŮ

2.1 Specifika role policejních manažerů

Jednání manažera, které od něj druzí (nadřízení, podřízení, klienti apod.) očekávají v pozici, kterou zastává, je pojetí role manažera, které se více orientuje na vymezení způsobilostí, jejichž využití naplňuje očekávání druhých. Je tak zřejmé, že toto „kompetenční“ pojetí více souvisí se složkami autority manažera, které můžeme nazvat jako neformální a které vyplývají z osobnosti a přístupu manažera.

Pojem kompetencí jako způsobilostí vnesl do manažerské praxe R. Boyatzis¹³ v práci „Kompetentní manažer“. Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs je pozorovatelný ve vzorku chování, který je definován časově a logicky ohraničenou částí chování a z něho lze identifikovat vícero kompetencí. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi, ale jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.¹⁴ Kompetence lze vykládat také jako oprávnění jednotlivce činit rozhodnutí. S oprávněním rozhodovat by se měla pojít také odpovědnost za výsledek rozhodovacího procesu - jednotlivcem učiněná nebo přijatá rozhodnutí.¹⁵

Specifika role policejních manažerů vycházejí z jiné zákonné úpravy než role manažerů v civilním sektoru, jež se opírají o zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Naproti tomu je policie „ozbrojený bezpečnostní sbor dle §1 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky“, kde je zavedeno hierarchické uspořádání řízení, které dovoluje účinnou dělbu činností,

¹³ RICHARD E. BOYATZIS je významný univerzitní profesor Katedry organizačního chování, psychologie a kognitivních věd na Case Western Reserve University. Je považován za odborníka v oblasti emoční inteligence, změny chování a kompetencí.

¹⁴ HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Grada Publishing, a.s., Praha 2007, ISBN 978-80-247-1457-8, s. 61

¹⁵ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Kompetence ve vzdělávání*, Grada Publishing a.s., Praha 2008, ISBN-978-80-247-1770-8, s. 13

spolehlivé řízení, předávání rozkazů, povelů a pokynů a umožňuje i jasné přidělení odpovědností.

Existují zde proto různá specifika policejních manažerů oproti manažerům z civilního sektoru. Hierarchii upravuje hlava II. zákona č.273/2008 Sb., o Policii České republiky s názvem „Řízení a organizace policie“.

Podle § 5 tohoto zákona je policie podřízena Ministerstvu vnitra, které vytváří podmínky pro plnění jejích úkolů. Za činnost policie odpovídá policejní prezident ministru vnitra. V § 6 jsou pak vyjmenovány útvary, jež policii tvoří. Patří sem Policejní prezidium České republiky, v jehož čele stojí policejní prezident, útvary policie s celostátní působností, které na návrh policejního prezidenta zřizuje ministr vnitra, jednotlivá krajská ředitelství policie a útvary, které jsou zřízené v rámci krajských ředitelství. Tyto útvary zřizuje policejní prezident na návrh ředitele krajského ředitelství. Činnost policie řídí Policejní prezidium České republiky.

„Policie slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu (dále jen „mezinárodní smlouva“).¹⁶ V policejních útvarech je respektována zásada subordínace a superiority. Policie jako ozbrojený bezpečnostní sbor plní úkoly ve věcech vnitřního pořádku a bezpečnosti v rozsahu vymezeném ústavními zákony, zákony a ostatními obecně závaznými právními předpisy. Zákonem jsou upraveny nejen úkoly policie, ale i organizace a činnost policie. Subordínace zahrnuje navíc i povinný požadavek zachování ochrany utajovaných informací.

¹⁶ ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon: o Policii České republiky*. In: Praha: Sběrka zákonů, 2008, ročník 2008, číslo 91. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-273>

Uplatňování autority nelze zakládat pouze na hierarchickém systému a různých formách příkazování. Nadřízený je vždy konfrontován se třemi druhy zájmů a potřeb – se zájmy a potřebami instituce, se zájmy a potřebami podřízených a se svými vlastními zájmy a potřebami. Jednou z hlavních rolí policejního manažera je odpovědnost za plnění úkolů policie a dosažení tohoto cíle předpokládá, že veškerá koordinace činností podřízených bude probíhat bez problémů, bez konfliktů a rozhodnutí nadřízeného budou respektována. Úspěšně vést - řídit lidi znamená především schopnost brát v úvahu zájmy instituce i potřeby jednotlivců a tyto zájmy a potřeby skloubit tak, aby se co nejvíce shodovaly. V policejní činnosti by měl manažer volit vhodný styl řízení lidí s vhodným stylem vedení lidí. Styl řízení by neměl být pouze autokratický, ale měla by v něm být obsažena zároveň i direktiva a spolupráce.

2.2 Potřeba zdokonalování manažerů u Policie ČR

Počátkem 20. století převládal ve společnosti názor, že dobrým manažerem se člověk už rodí. V dnešní době víme, že se jím stává jen díky své dlouhodobé a usilovné práci. Manažerem může být každý. Jde o jistý titul, společenský status, popis pracovní pozice. Existuje ale ještě další titul, a tím je vůdce (leader). Vůdce je postava, která formálně může být manažerem, ale také nemusí. V pravém slova smyslu ale nikdy nemůže být manažer zároveň i vůdcem. Každý má úplně jiné schopnosti, pohledy na svět a pracovní postupy. Mnoho lidí si neuvědomuje, že management a leadership není totéž, a že mezi nimi existují zásadní rozdíly. Management (neboli řízení) je soubor zásad a procesů pro organizaci týmu, dosahování cílů, řešení problémů, zjednodušeně řečeno zajištění „hladkého“ chodu organizace. Leadership (neboli vedení) definuje vizi, poslání a dlouhodobé směřování organizace a také inspiruje členy týmu k tomu, aby bylo těchto cílů dosaženo. Manažer udržuje, leader rozvíjí. Manažer řídí systémy a procesy, leader se zaměřuje především na pracovníky a lidi ve firmě. Manažer obvykle řídí v krátkodobé perspektivě, leader pracuje v dlouhodobém výhledu. Manažer dělá věci správně, leader dělá správné věci. Nejcenějším zdrojem každého podniku jsou lidé. Ne jinak je tomu i u policie. Jsou nositeli lidského kapitálu a bez nich by technické vymoženosti a řešení

zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly. Proto nestačí, aby byl podnik vybaven pouze kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Lidský kapitál a lidské zdroje můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, dovedností, vědomostí, návyků, zkušeností, motivace, talentu a energie jednotlivce, kdy lidské zdroje pak představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají.¹⁷

Policejním manažerům, v současné době, chybí běžné nástroje motivace, které používá komerční sektor, přitom správná motivace představuje velmi efektivní nástroj k vedení lidí – kariérní postup, finanční hodnocení – je proto třeba, aby byli u policie kvalitní manažeři, kteří jsou vzorem svým podřízeným, umí je pro práci nadchnout. Policista se stává policistou až zhruba po 5 letech praxe a pokud je demotivovaný, odchází. Policie pak vynakládá nemalé finanční prostředky ze státního rozpočtu k náboru a vyškolení nových policistů.

Má-li člověk motivaci, chce pracovat, věří tomu, co dělá, pak je to ta nejlepší kombinace. Úspěšný manažer by měl v tomto případě plnit úlohu zdatného psychologa, který dokáže pracovníka správně motivovat, jedná s ním s respektem, budí jeho důvěru. Motivace je vždy do určité míry individuální a motivovaný člověk je výkonnější a soustředí se více na dosažení cíle. Motivace také často pomáhá tam, kde selhávají direktivní styly řízení, psychický nátlak a manipulativní techniky. Motivovat znamená nejen brát ale také dávat. Je to proces, při kterém je člověku, od kterého je něco požadováno, nabízeno uspokojení jeho zájmů. Přitom probíhá takovým způsobem, aby vše, co má být vykonáno v zájmu manažera nebo v zájmu nějakého celku, nemohlo zůstat nepovšimnuto. Aby toto bylo možné, musí manažer správně chápat zájmy druhých lidí, rozumět jim. Motivace tedy nutí starat se o druhé.¹⁸

¹⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha, Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 34

¹⁸ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* - 3. rozšířené vydání. Praha, Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1, s. 11.

Úspěšný manažer průběžně pracuje i na sobě, rozvíjí své znalosti a dovednosti. To se týká oblasti nejen odborné, ale i vedení lidí. Je důležité, aby dokázal připustit, že není vševědoucí, a uměl přiznat chybu. Je otevřený novým myšlenkám a aktivně vyhledává příležitosti k dalšímu rozvoji. Měl by svým spolupracovníkům ukazovat pozitivní stránky změn, vysvětlit, co jim změny přinesou, rozptýlit jejich obavy. Úspěšný manažer dokáže přesně formulovat vizi, kam jeho tým směřuje. Členové týmu totiž potřebují znát požadovaný stav, aby věděli, že jejich snažení je v souladu s vytyčenými cíli týmu a je pro ně velmi motivující vědět, nakolik jejich individuální výkon přispívá k celkovému úspěchu týmu. Úspěšný manažer komunikuje otevřeně, protože si je vědom současného stavu věcí, chová se čestně a eticky. Dokáže myslet systémově, tedy uvědomovat si jak fungují jednotlivé procesy a dokáže oddělit příčiny od následků. Díky takovému způsobu uvažování dokáže motivovat své spolupracovníky k inovacím a experimentům. Dokáže také efektivně komunikovat, tedy jasně a srozumitelně formulovat sdělení a prezentovat své názory, ale také umí budovat vztahy s ostatními lidmi. Jednou z klíčových vlastností úspěšného manažera je pozitivní myšlení a vnímání světa. Věří, že je možné změnit věci k lepšímu a zaměřuje se na řešení. I v obtížných situacích může pomoci smysl pro humor, zvláště pak v situacích, kdy věci nejdu podle plánu. Pozitivní myšlení umí přenést na ostatní a vytvoří tím příjemnou atmosféru v týmu. Umí nadchnout sebe i ostatní. Úspěšný manažer je opravdový. Jde o potvrzení jedinečnosti, kdy manažer staví na své osobnosti a přirozeném stylu. Je lidský, umí si přiznat, že není dokonalý. Úspěch staví na své osobité kombinaci kvalit, která mu je dána geneticky, výchovou, vzděláním a prostředím, ve kterém se pohyboval.¹⁹

2.3 Ideální policejní manažer

Úspěšnost vedení je obecně závislá na osobnosti každého manažera a způsobu, kterým proces vedení realizuje, tedy manažerským stylem. Prostředí policejní činnosti je prostředí specifické, odlišné od prostředí

¹⁹ FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha, Grada Publishing 2010, ISBN 978-80-247-3067-7, s. 14-22

civilního podnikatelského sektoru a proto v těchto prostředích nalezneme i vzájemné odlišnosti týkající se způsobu využívání manažerských postupů. Nevhodné styly vedení nadřízených u policie mohou ve velké míře ovlivňovat faktor spokojenosti podřízených a tím i výsledky jejich práce, které pak nedosahují očekávaných kvalit. Způsob chování manažera představuje vyhraněný, relativně ustálený a osobitý styl uplatňování pravidel, technik řízení a metod. Zaběhnutá praxe ukazuje, že naprosto jednoznačný a univerzální styl vedení neexistuje, jelikož manažerské situace se velmi liší.

Ze tří základních stylů vedení, kam patří styl autokratický, demokratický a liberální je u policie stále ještě v určité míře používán právě autokratický styl vedení, tedy styl direktivní, kdy se nadřízení soustřeďují více na své názory a podřízené dostatečně nemotivují, spíše naopak demotivují. Dobrý manažer si ale uvědomuje, že existuje i v policejních činnostech mnoho situací, v kterých lze ponechat dostatečný prostor i pro iniciativu podřízených a tuto iniciativu využít pro zvýšení výkonnosti i pro osobní rozvoj.

Styl vedení založený na vzájemné důvěře, informovanosti a spolupráci umožňuje mobilizovat osobní iniciativu podřízených a tím vyloučit donucovací metody autokratického systému. Úspěšný manažer zvládá adekvátně přecházet mezi direktivním přístupem v určitých případech a liberálním přístupem při řešení jiných situací, což je nezbytnou podmínkou pro výkonnost lidí i pro jejich motivaci. Tuto schopnost manažera by měl policejní manažer ovládat ve specifické oblasti policejních činností.

Jaký má být úspěšný manažer – ideální policejní manažer?

- řídící proces opírá o faktory vůdcovství
- zná manažerské styly vedení a jejich dopady
- má schopnost přeřadit ze stylu na styl – situační přístup
- ovládá manažerské metody, techniky a dovednosti
- má komunikační dovednosti
- ovládá verbální i non-verbální projev
- umí naslouchat

- umí vyjednávat a umí přesvědčit
- je asertivní
- umí řešit konflikty
- ovládá metody motivace

Hierarchické uspořádání, které je v policii užíváno a je velmi přehledné, dovoluje účinnou dělbu činností, spolehlivé řízení i předávání povelů a pokynů a umožňuje i jasné přidělení odpovědností, ale mezi jeho hlavní nevýhody patří nepružnost pevného uspořádání, někdy zbytečně velký počet „pater“ a absence komunikace mezi sousedními prvky: každá komunikace musí probíhat přes nadřízeného.

3 SYSTÉM POLICEJNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Policejní vzdělávání zajišťuje Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy. Je organizačním článkem Policie České republiky s celostátní působností. Ve vymezeném rozsahu je odborným, metodicko-řídícím, kontrolním a výkonným pracovištěm, řídí policejní vzdělávání, služební přípravu a policejní sport za stanovených podmínek a zajišťuje odborné vzdělávání, potřebné pro výkon zaměstnání občanských zaměstnanců policie.

Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy byl zřízen k 1. 7. 2015, nařízením Ministerstva vnitra Č. 67/2008, kterým se zřizují útvary Policie České republiky s celostátní působností. Ředitel Útvaru policejního vzdělávání a služební přípravy řídí šest vzdělávacích zařízení – Praha – Hrdlořezy, Praha - Ruzyně, Pardubice, Jihlava, Brno a Holešov.

Útvarem policejního vzdělávání a služební přípravy jsou zabezpečovány zejména následující činnosti:

- stanovuje koncepci policejního vzdělávání, služební přípravy a policejního sportu,
- stanovuje a aplikuje systém odborného vzdělávání příslušníků policie a zaměstnanců,
- vykonává analytickou, plánovací, metodickou, kontrolní a koordinační činnost pro oblast policejního vzdělávání, služební přípravy a policejního sportu,
- metodicky vede a koordinuje činnost školních policejních středisek a odborů služební přípravy krajských ředitelství policie při zajišťování policejního vzdělávání a služební přípravy,
- metodicky vede a koordinuje policejní sport, organizuje policejní mistrovství a mezinárodní soutěže,
- připravuje, schvaluje a realizuje vzdělávací programy a vzdělávací projekty a komplexně zabezpečuje policejní vzdělávání,
- zajišťuje služební přípravu, včetně prověrek ze služební přípravy policistů,
- spolupracuje s Ministerstvem vnitra, s vyššími a středními policejními školami Ministerstva vnitra, Policejní akademií České republiky

v Praze a dalšími organizačními složkami státu, ke kterým Ministerstvo vnitra vykonává zřizovatelské funkce, při zajišťování policejního vzdělávání realizované v těchto školách,

- zajišťuje za policii mezinárodní policejní vzdělávání a spolupracuje s Ministerstvem vnitra při prosazování zájmů policie v mezinárodních vzdělávacích agenturách,
- připravuje projekty spolufinancované zejména z mimorozpočtových zdrojů v oblasti policejního vzdělávání, služební přípravy a policejního sportu.²⁰

Profesní vzdělávání u policie vychází především z Pokynu policejního prezidenta č. 316 ze dne 27. prosince 2017, o profesním vzdělávání, kterým se „upravuje vzdělávání příslušníků Policie České republiky (dále jen „policista“) a zaměstnanců Policie České republiky (dále jen „zaměstnanec“), postup při tvorbě vzdělávacího programu a vzniku vzdělávací potřeby a vymezují se podmínky plnění stanovené kvalifikace a účasti na mezinárodním vzdělávání“.

Vzdělávání policisty se podle pokynu člení na:

- a) kvalifikační přípravu,
- b) další odbornou přípravu,
- c) doplňující přípravu.

Vzdělávání zaměstnance se pak člení na:

- a) vstupní vzdělávání, které zaměstnanec absolvuje bezprostředně po zařazení k policii,
- b) prohlubující se vzdělávání, určené k povinnému soustavnému udržování, obnovování a prohlubování kvalifikace stanovené pro výkon činnosti na pracovním místě.

Mezinárodní vzdělávání probíhá v rámci mezinárodní policejní spolupráce Interpol, Agentury Evropské unie pro spolupráci v oblasti prosazování

²⁰ Nařízení ministerstva vnitra č. 67/2009, kterým se zřizují útvary Policie ČR s celostátní působností

práva Europol, Evropské agentury pro pohraniční a pobřežní stráž Frontex a ředitelství mezinárodní policejní spolupráce Policejního prezidia ČR.

3.1 Typy policejního vzdělávání

Jak již bylo uvedeno výše, policejní vzdělávání se člení na několik typů:

Kvalifikační příprava (podle bodu a)) se dále člení na *přípravu na služební místo* a na *přípravu na vykonávanou činnost*. Absolvováním *přípravy na služební místo* policista získává kvalifikaci, která je dalším odborným požadavkem podle zákona o služebním poměru.²¹ Součástí této přípravy je i *základní odborná příprava a služební příprava*. Absolvováním *přípravy na vykonávanou činnost* policista získává kvalifikaci pro výkon činností vyplývajících z náplně služebního místa.²²

Základní odbornou přípravu vykonávají všichni policisté přijatí do služebního poměru k policii. Základní odborná příprava je podle časové dotace rozdělena na nástupní přípravu v délce 1 měsíc, na odbornou přípravu v délce 1 - 12 měsíců a řízenou praxi v délce 1 - 3 měsíců podle zařazení na služební místo.

Další odbornou přípravou (podle bodu b)) je vzdělávání, které policista absolvuje z důvodu aktualizace, prohlubování, udržení nebo obnovení získaných kompetencí.

²¹ TOMEK, P., FIALA, Z. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami, judikaturou, 3. aktualizované a rozšířené vydání, ANAG, Olomouc 2019, ISBN 978-80-7554-234-2. § 19 odst. 2 a 5

²² TOMEK, P., FIALA, Z. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami, judikaturou, 3. aktualizované a rozšířené vydání, ANAG, Olomouc 2019, ISBN 978-80-7554-234-2. §19 odst. 1 a § 45 odst. 2 písm. b)

Doplňující přípravou (podle bodu c)) je vzdělávání zaměřené na zvláštnosti výkonu služby v konkrétním útvaru policie, jeho organizačním článku nebo na zvláštnosti výkonu služby konkrétní služby policie.²³

Základní filozofie vzdělávání pracovníků Policie ČR

- Policejní práce musí být vždy službou občanům²⁴, založená na zákaznickém principu.
- Nová image policisty – policista musí být vysoce profesionální, kvalifikovaný, motivovaný, ale také disponující vysokým etickým standardem.
- Vzdělávání policistů musí být založeno na kompetenčním přístupu
- Každý policista je osobně odpovědný za svoji odbornou připravenost k výkonu služby.
- Společně se systémem zajišťujícím povinné plnění kvalifikačních požadavků budovat i systém podporující vzdělávání policistů v širším spektru odborných znalostí.

Základní principy systému vzdělávání policistů

- Rovný přístup do systému pro všechny policisty (v souladu se zákonem o služebním poměru).²⁵
- Obsah, formy a metody přípravy vycházející z objektivizovaných a závazně stanovených požadavků na výkon konkrétních činností určených pro zastávanou funkci a ze zásad vzdělávání dospělých.
- Využívání systému zjišťování požadavků policejní praxe, potřeb a požadavků zainteresovaných stran a přenos těchto požadavků do vzdělávacích programů.

²³ Závazný pokyn policejního prezidenta, č. 137/2009, o organizaci Policie ČR, čl. 4

²⁴ Princip Community Policing - policejní práce založená na přesvědčení, že součinnost a podpora veřejnosti může přispět ke kontrole nad kriminalitou

²⁵ TOMEK, P., FIALA, Z. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami, judikaturou*, 3. aktualizované a rozšířené vydání, ANAG, Olomouc 2019, ISBN 978-80-7554-234-2

- Celoživotní vzdělávání obsahuje systém ověřování kvality a efektivity vzdělávacích programů (vnitřní a vnější evaluace vzdělávání).
- Zavedení systému přenosu nejnovějších poznatků a nejlepší praxe z výkonu policejních činností do vzdělávacích zařízení.
- Vytvoření podmínek pro vyžadování osobní odpovědnosti policisty za připravenost k výkonu služby včetně zavedení motivačních prvků.
- Provázanost se systémem personální práce.
- Vzdělávání policistů s využitím rezortní školské soustavy, policejních vzdělávacích a výcvikových zařízení a subjektů, mimorezortních vzdělávacích zařízení, zahraniční spolupráce, distančního vzdělávání a informačních technologií.

3.2 Vzdělávání policejních manažerů

V současné době u policie schází ucelený systém vzdělávání, který by zajistil odbornou přípravu vedoucích policistů a zaměstnanců policie (dále jen „vedoucích pracovníků“). Vzdělávání je roztrženo na několik aktivit, které nepostihují celé spektrum vedoucích pracovníků.

„Policie ČR musí zavést efektivní systém manažerského vzdělávání, který je schopen připravit vedoucí pracovníky na jejich roli v organizaci a plnění úkolů. Zásadním nedostatkem aktuálního stavu je, že manažer je odkázán pouze na své schopnosti, nedostává se mu systémové podpory v podobě sjednoceného a komplexního manažerského vzdělávání.“²⁶ Současné vzdělávání je tedy nesystémové, roztržené do mnoha nesystémových a na sebe nenavazujících aktivit. Klade se v něm důraz především na odborné schopnosti, dovednosti, nadání, tj. hard skills, a většinou zcela chybí soft skills, tedy jednání s lidmi, mezilidské vztahy, práce s lidmi, komunikace a jednání manažera ve vztahu k jednotlivci i skupině. A právě oblast mezilidských vztahů, označována často jako měkká stránka managementu, je pro úspěšného manažera považována za klíčovou. Mistrovství v této oblasti je předpokladem zvládnutí jeho

²⁶ Pokyn Ministra vnitra ČR č. 21/2018, příloha č. 3

vůdcovské role.²⁷ Tato schopnost nespočívá jen ve vrozeném talentu, ale lze se jí naučit a stále ji zdokonalovat. Naučit se schopnosti vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat, strhávat lidi pro správné plnění potřebných úkolů k dosažení stanovených cílů.

²⁷ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha, Grada Publishing 2010, ISBN 978-80-247-3067-7, s. 31, 41.

4 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY

4.1 Vzdělávací potřeba jako pojem

Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických i fyzických nebo společenských funkcí. Lze ji charakterizovat také jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti.²⁸

Vzdělávací potřeby individuálního subjektu lze nazvat stavem prožívání či pociťování nedostatku něčeho, co subjekt postrádá, co považuje za preferenci či ideál a může tohoto dosáhnout nějakou formou vzdělávání. Vzdělávací potřeby jsou tedy z jedné strany ovlivňovány hodnotami sdílenými subjektem, z druhé strany jsou motivačním stimulem jeho činnosti. V průběhu života se přirozeně vzdělávací potřeby subjektu mění. Jsou odlišné v době mládí, v dospělosti a v seniorském věku.²⁹

Vznik vzdělávací potřeby je významný především v dalším profesním vzdělávání a v profesním podnikovém vzdělávání jako výchozí bod při tvorbě vzdělávacích programů. Problémem je identifikace vzdělávacích potřeb. Vzdělávací potřeby můžeme definovat jako potřeby sociální (získané v průběhu života), které vznikají z tendence jednotlivce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním a pracovním uplatněním.

Jsou ovlivňovány především trhem práce, ale i vlivy osobnostními a společenskými. Vzdělávací potřeby jednotlivce vzájemně souvisí se vzdělávacími potřebami společnosti. V ideálním vztahu by mělo jít o vztah totožnosti. Vzdělávací potřeby vyvolávají vzdělávací poptávku.

²⁸ PALÁN, Z. *Andragogický slovník: Dějiny andragogiky*. [online]. [cit. 2013-09-20]. Dostupný z: <http://www.andromedia.cz/andragogickyslovník/dejiny-andragogiky>

²⁹ PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*, Praha, Grada Publishing 2014, ISBN 978-80-247-5232-7, s. 37

Je prokázána úzká vzájemná souvislost mezi dosaženou úrovní vzdělání a přípravou na povolání a potřebami dalšího vzdělávání. Při nedokonalém prvotním vzdělání vzdělávací potřeby nevznikají.

Identifikace vzdělávacích potřeb spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, dále o výkonnosti podniku a porovnávání s požadovanou nebo standardní úrovní. Výsledkem je zjištění mezer, které jsou třeba vyplnit vzděláváním nebo jinými opatřeními a návrh vzdělávacího programu.

Z hlediska úspěšnosti identifikace vzdělávacích potřeb je rozhodující množství a vypovídací úroveň informací o podniku, jeho aktivitách a lidech. Při získávání údajů lze použít několik metod, například studium a zpracování interních dokumentů podniku, SWOT analýzu, individuální nebo skupinové rozhovory s pracovníky, dotazníkový průzkum, workshopy s managementem nebo vybranými pracovníky, sledování pracovního výkonu, testy schopností, hodnocení výkonu, sebehodnocení apod.

Jako zdroje pro zpracování potřebných informací lze využít strategii a cíle podniku. Její organizační strukturu, finanční plány a zprávy, pracovní náplně, ukazatele fluktuace a úrazovosti, výkonové normy i systém hodnocení pracovníků. Tyto zdroje umožňují získat technické, hospodářské a personální údaje i informace o existujících vztazích a podnikové kultuře. Získané údaje je nutné interpretovat a hodnotit ve vztahu k tomu, do jaké míry poskytují možnost zvýšit výkonnost jednotlivých pracovníků i celé firmy.³⁰

³⁰ FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha, Grada Publishing 2010, ISBN 978-80-247-3067-7, s. 34–40

5 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Analýza vzdělávacích potřeb v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace dává odpověď například na tyto otázky:

Je výkonnost v daných dovednostech skutečně nezbytná?

- Je zaměstnanec dostatečně odměňován, respektive motivován k uplatnění těchto dovedností?
- Podporuje management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Prolíná se zde firemní vzdělávání s ostatními personálními činnostmi. Výsledkem analýzy je pak zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Analýzou vzdělávacích potřeb ale můžeme odhalit i problém, který není řešitelný vzděláváním, či výkonnostní mezeru, která není odstranitelná pomocí nějaké vzdělávací akce.³¹

Efektivní vzdělávání musí vycházet z reálných vzdělávacích potřeb, které jsou předpokladem a výchozí fází pro tvorbu adekvátních vzdělávacích programů. Při zjišťování potřeb je účelné kombinovat několik přístupů:

- zjišťování požadavků vyplývajících z charakteru pracovních míst a porovnání dosavadní přípravy a skutečné kvalifikace pracovníků;
- porovnání optimální výkonnosti a kvality práce jednotlivých pracovníků (v pravidelném hodnocení) se skutečnou výkonností a kvalitou práce;

³¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha, Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 94–95

- zjišťování vzdělávacích potřeb, v rámci rozvojových záměrů organizačních, technických či technologických;
- zjišťování vývojových tendencí.³²

Proces získávání a rozbor informací, které jsou nezbytné pro určení parametrů dalšího vzdělávání. Zjišťování rozdílu mezi současným stavem výkonu manažerů a požadovaným výkonem, který chceme dosáhnout včetně zjištění, zda se problém dá řešit vzděláváním, nebo je efektivnější použít jiné prostředky. Předmětem analýzy vzdělávacích potřeb je prostor mezi tím, co se skutečně v současné době děje a tím, co by se dít mělo.³³

Častým zdrojem informací v praxi jsou pro analýzu potřeb výsledky pravidelného hodnocení manažerů a závěry zpětné vazby. Zpětnou vazbu lze přirovnat k zrcadlu, které ostatní nastaví. Jde o popis chování jedince, tak jak je jej vnímá pozorovatel a neměla by hodnotit, ale jen popisovat. Zpětná vazba je buď formální, tedy v písemné podobě, která se připravuje pro určitý účel, jako je třeba pravidelné nebo mimořádné hodnocení manažerů nebo neformální, průběžná, každodenní a většinou ústí formou. Tato forma vyžaduje kulturu velké otevřenosti a důvěry mezi zaměstnanci.³⁴

³² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5

³³ PALÁN, Z. *Andragogický slovník: Dějiny andragogiky*. [online]. [cit. 2013-09-20]. Dostupný z: <http://www.andromedia.cz/andragogickyslovník/dejiny-andragogiky>

³⁴ FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha, Grada Publishing 2010, ISBN-978-80-247-3067-7, s. 106

PRAKTICKÁ ČÁST

6 VÝZKUMNÉ METODY

Průzkum se opíral o analýzu dokumentů (kvalitativní metoda) a dotazníkové šetření (kvantitativní metoda). Před samotným zahájením praktické části byly stanoveny následující hypotézy.

- Měkké dovednosti (soft skills) jsou pro policii a jejich reprezentanty v pozici vedoucích obvodních oddělení a jejich zástupců důležité, ale systém policejního vzdělávání je nepostihuje.
- Identifikované vzdělávací potřeby vedoucích pracovníků PČR nejsou z kategorie odborných znalostí a dovedností.
- Sami vedoucí pociťují potřebu vzdělávání především v následujících oblastech:
 - efektivní komunikace
 - motivace a hodnocení podřízených
 - umění ovlivňovat druhé
- Analýza potřeb potvrdí vzdělávací potřebu také v oblasti měkkých kompetencí time management a efektivní delegování.

6.1 Analýza dokumentů

K analýze byly využity následující interní materiály:

- Strategické a koncepční dokumenty organizace Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR (dále jen Strategie) a Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020 (dále jen Koncepce).
- Vzorová systemizace služebních a pracovních míst krajského ředitelství Policie České republiky a městského ředitelství Policie České republiky
- Původní vzdělávací program Kvalifikační kurz pro vedoucí a zástupce vedoucích výkonných organizačních článků služby pořádkové policie

- Profil absolventa pro revidovaný Kvalifikační kurz pro vedoucí a zástupce vedoucích výkonných organizačních článků služby pořádkové policie, který prošel v roce 2019 schvalovacím procesem u gestora problematiky³⁵, jímž je v případě tohoto kurzu Ředitelství služby pořádkové policie.
- Popis vzorových činností pro vedoucí obvodních oddělení
- Popis vzorových činností pro zástupce vedoucích obvodních oddělení
- Podrobný popis služebních činností (služební náplň) celkem 4 vedoucích obvodních oddělení
- Podrobný popis služebních činností (služební náplň) celkem 4 zástupců vedoucích obvodních oddělení

Výše uvedené dokumenty nejsou zařazeny do přílohy, neboť se jedná o interní materiály, jejichž zveřejnění by mohlo být v rozporu s interními předpisy.

6.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření proběhlo na vzorku celkem 109 policistů zařazených na pozici vedoucí obvodního oddělení nebo zástupce vedoucího obvodního oddělení.

Přípravě dotazníkového šetření předcházela analýza interních dokumentů a následně i rozhovor s celkem dvěma zkušenými vedoucími obvodních oddělení a dvěma zástupci vedoucích. Rozhovory vedly především k redukci původně většího počtu otázek a také k úpravě jejich formulací.

³⁵ Gestorem problematiky je v systému policejního vzdělávání dle pokynu policejního prezidenta č. 316/2017 „organizační článek prezidia nebo útvar policie s celostátní působností, který řídí nebo metodicky vede příslušnou oblast činnosti policie; není-li u některých oblastí gestora problematiky určen, stanoví ho se souhlasem příslušného náměstka policejního prezidenta ředitel Útvaru policejního vzdělávání a služební přípravy.

Metoda dotazníkového šetření

Dotazník byl vzhledem ke shodné služební náplni společný vedoucím i jejich zástupcům a obsahoval celkem 16 uzavřených otázek, viz příloha č. A. Respondenti, kteří odpověděli na 6. otázku v dotazníku negativně, tj. před současnou pozicí neměli žádnou zkušenost v jiné vedoucí pozici, zodpovídali celkem 13 otázek. V opačném případě, tj. respondenti, kteří před současnou pozicí měli zkušenosti v jiné vedoucí pozici, zodpovídali 16 otázek.

Respondenti byli osloveni prostřednictvím služebního e-mailu a byli požádáni o anonymní vyplnění elektronického dotazníku zveřejněného s využitím internetové webové aplikace Google Formuláře³⁶. Zvoleni byli v elektronickém systému zvaném eSIAR³⁷, který vedle interních aktů řízení poskytuje i aktuální adresář se strukturou organizačních článků policie, s kontaktními informacemi policistů a s informacemi o jejich zařazení a pozici. S cílem získat data nezkršená specifiky jednotlivých krajských ředitelství policie, byli osloveni vedoucí policisté ve všech 14 krajích. Celkem bylo osloveno 140 vedoucích oddělení a 140 zástupců, v každém z krajských ředitelství tedy 10 vedoucích a 10 zástupců. Osloveno tak bylo cca 27 % z celkového počtu vedoucích a 24 % z celkového počtu zástupců.

Sběr dat probíhal v průběhu měsíce ledna 2021. Celkem dotazník zodpovědělo 109 respondentů, návratnost dotazníku tedy byla 38,9 %. Data tak byla získána od téměř 10 % z celkového počtu vedoucích a zástupců obvodních oddělení.

Příčinou relativně nízké návratnosti je jednak vytíženost vedoucích policistů v souvislosti s covidovou situací a zřejmě také horší dostupnost internetu v rámci policie, která souvisí s bezpečnostními opatřeními

³⁶ *Formuláře Google* [online]. Mountain View: Alphabet, [2021] [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.google.com/forms/>

³⁷ Elektronický systém interních aktů řízení

v organizaci. Policisté pracují převážně v prostředí intranetu, a i když je přihlášení do internetu možné, je poněkud nekomfortní a zdlouhavé.

7 CÍLOVÁ SKUPINA

Jako cílová skupina pro analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb byli zvoleni vedoucí obvodních oddělení a zástupci vedoucích obvodních oddělení. Cílová skupina byla vybrána z několika důvodů:

1. Jedná se o nejpočetnější skupinu vedoucích policistů u organizace, neboť dle údajů odboru personálního Policejního prezidia ČR k 31. srpnu 2020 sloužilo v pozici vedoucích obvodních oddělení 512 policistů a v pozici jejich zástupců 586 policistů. Celkem se tedy jedná o téměř 1 100 vedoucích policistů. Tento počet tvoří téměř čtvrtinu všech vedoucích pracovníků u policie, jejichž celkový počet se pohybuje kolem 4 500 policistů a občanských zaměstnanců.

2. Jedná se o skupinu vedoucích policistů, jejichž způsoby zacházení s podřízenými policisty ovlivňují velmi početnou skupinu policistů, kteří jsou v přímém kontaktu s veřejností. Jestliže na policii aplikujeme poznatek z komerčního sektoru, že „způsob, jakým vedení organizace zachází se svými zaměstnanci, velmi silně ovlivňuje způsob, jakým tito zaměstnanci komunikují dále se zákazníky“³⁸, pak nabývá kvalitní vzdělávání vedoucích obvodních oddělení a jejich zástupců mnohem většího významu.

3. Na této úrovni, jakožto jedné z prvních úrovní manažerského řízení, vedoucí policisté nejvíce ovlivňují novou generaci nastupujících policistů a do značné míry tak formují organizační kulturu a ovlivňují i styl řízení budoucí generace vedoucích.

7.1 Charakteristika cílové skupiny

Dle rozkazu policejního prezidenta č. 175/2019, kterým se stanoví vzorová systemizace služebních a pracovních míst krajského ředitelství Policie České republiky a městského ředitelství³⁹ Policie České republiky,

³⁸ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha, Grada Publishing 2010, ISBN 978-80-247-3067-7, s 14

³⁹ Městské ředitelství policie Brno, Plzeň, Ostrava

je vedoucí obvodního oddělení ve služební hodnosti komisař, jemuž přísluší hodnostní označení nadporučík. Stejná služební hodnost a hodnostní označení náleží i zástupci vedoucího obvodního oddělení. Počet zástupců vedoucího obvodního oddělení závisí na počtu systemizovaných míst na oddělení. Na oddělení s počtem do 30 systemizovaných míst je maximálně 1 zástupce vedoucího obvodního oddělení, na obvodě s 30—60 systemizovanými místy jsou maximálně 2 zástupci a na obvodě s více než 60 systemizovanými místy mohou být maximálně 3 zástupci.

Obvodní oddělení

Obvodní (místní)⁴⁰ oddělení policie jsou základními výkonnými organizačními články Policie České Republiky s územně vymezenou působností, které jsou zřízeny k plnění základních úkolů služby pořádkové policie.

Obvodní oddělení vykonávají svou činnost především následujícími formami:

- Dozorčí službou, která je vykonávána nepřetržitě, zajišťuje akceschopnost oddělení a navazuje na činnost operačního střediska obvodního či městského⁴¹ ředitelství policie. Dozorčí službou je zajištěn nepřetržitý styk základních útvarů se státními orgány, organizacemi a občany, neboť dozorčí služba je zpravidla prvním místem, kam se obracejí se svými stížnostmi, žádostmi, podněty či oznámením o trestném činu.
- Obchůzkovou službou vykonávanou v určených částech území obvodního (místního) oddělení, která je zaměřena zejména na dohled nad dodržováním veřejného pořádku, na ochranu bezpečnosti osob a jejich majetku, předcházení a zabraňování páčání trestné činnosti,

⁴⁰ Místní oddělení policie na území Krajského ředitelství policie hlavního města Prahy

⁴¹ Městské ředitelství policie Brno, Plzeň, Ostrava

odhalování trestných činů a přestupků, pátrání po osobách a věcech a provádění prvotních opatření na místě činu.

- Hlídkovou službou, která je vykonávána v určitých úsecích nebo na stanovištích s cílem chránit bezpečnost osob a jejich majetku, předcházet a zabraňovat porušování veřejného pořádku a páchání trestné činnosti, zakročovat proti osobám dopouštějícím se protiprávního jednání, řeší přestupky a dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu a činí opatření při jeho porušení.
- Procesní činností, která je zajišťována zejména plněním úkolů na úseku trestního, přestupkového a správního řízení a administrativní činností (výkon spisové služby, hlásná služba, vkládání dat do informačních systémů apod.)
- Preventivní činností, spoluprací a součinností s dalšími orgány a organizacemi, jako např. orgány činnými v trestním řízení, některými správními orgány, obecními úřady a jejich orgány pro ochranu veřejného pořádku, např. obecní (městskou) policií atd.

Již jen ze samotného výčtu činností obvodního oddělení lze předpokládat značný rozsah činností a odpovědností vedoucích obvodních oddělení a jejich zástupců, podrobně viz kapitola 8.3 *Popis vzorových činností a podrobný popis služebních činností (služební náplň)*.

8 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB VEDOUCÍCH OBVODNÍCH ODDĚLENÍ A JEJICH ZÁSTUPCŮ

8.1 Strategické dokumenty

Analýza vzdělávacích potřeb byla zahájena analýzou strategických dokumentů Policie ČR, mezi které patří Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR (dále jen Strategie) a Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020 (dále jen Koncepce). Již obsah těchto dokumentů v porovnání s obsahem vzdělávacích programů a profilu absolventa ukázal, že vzdělávání policistů ve vedoucích pozicích je systémem zatím stále upozadováno, přičemž vzdělávání v oblasti měkkých dovedností je zcela opomenuto.

Strategie například přímo poukazuje na absenci systému vzdělávání pro vedoucí pracovníky a uvádí: „Policie ČR musí zavést efektivní systém manažerského vzdělávání, který je schopen připravit vedoucí pracovníky na jejich roli v organizaci a plnění úkolů. Zásadním nedostatkem aktuálního stavu je, že manažer je odkázán pouze na své schopnosti, nedostává se mu systémové podpory v podobě jednotného a komplexního manažerského vzdělávání.“ Koncepce pak mezi systémovými opatřeními směřujícími „dovnitř“ policie, která mají vytvořit systémové podmínky pro kvalitní fungování policie a směřují k zefektivnění nakládání se zdroji, uvádí i „řízení lidských zdrojů, kde je cílem především efektivní a etické řízení lidských zdrojů policie.“

Analýza těchto dokumentů ukázala, že vedení Policie ČR si je dobře vědomo faktu, že lidé, ať už policisté či občanští zaměstnanci, jsou pro organizaci důležitým zdrojem a jejich kvalita se jednoznačně projeví v kvalitě organizace. Zároveň jsou si vědomi toho, že hlavní a nejdůležitější úkol je kvalitní pracovníky nejen vycvičit a vyškolit, ale především udržet fluktuace je značnou překážkou, neboť vyškolení policisty je finančně i časově náročné.

Analýza tak potvrdila hypotézu, že v systému policejního vzdělávání, který postihuje širokou škálu odborných znalostí a dovedností vyplývajících z velké rozmanitosti policejní práce, zůstává vzdělávání vedoucích policistů opomíjeno, a to především v oblasti měkkých dovedností.

8.2 Vzorová systemizace a vzdělávací programy

Již ze samotného zákona č. 361/2003, o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, který vedle povinného stupně vzdělání na úrovni alespoň vyšší odborné školy podmiňuje ustanovení do funkce vedoucího/zástupce také minimální délkou praxe u policie v trvání 6 let. Lze tedy předpokládat, že vedoucí/zástupci disponují odbornými znalostmi a dovednostmi na solidní úrovni. Tento předpoklad se navíc potvrzuje v dokumentu vzorová systemizace služebních a pracovních míst krajského ředitelství Policie České republiky a městského ředitelství Policie České republiky, z něž vyplývá, že před nástupem do funkce každý kandidát musí absolvovat přinejmenším obligatorní základní odbornou přípravu (viz teoretická část, kapitola 4). Po ustanovení do funkce pak musí absolvovat také kvalifikační kurz pro vedoucí a zástupce vedoucích výkonných organizačních článků služby pořádkové policie.

Rovněž analýza vzdělávacího programu potvrdila hypotézu, že zatímco rozvoj a aktualizace odborných znalostí a dovedností má v systému policejního vzdělávání své pevné místo, jsou v něm zcela opomenuty měkké manažerské dovednosti. Vedoucí se tak po ustanovení do funkce ocitají ve své nové roli bez systémové podpory a opory ve vzdělávacím systému a při budování autority vůči svým kolegům jsou odkázáni pouze na sebe a vlastní schopnosti.

8.3 Popis vzorových činností a podrobný popis služebních činností (služební náplň)

Podrobný popis služebních činností, neboli služební náplň, vedoucích obvodních oddělení i jejich zástupců vychází z přílohy k nařízení vlády č. 104/2005 Sb., kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech, ve znění pozdějších předpisů. Citace uplatnitelná dle povolání a tarifní třídy uvádí: „Komplexní koordinace a řízení činnosti policie na

úseku trestního řízení a výkonu služby u organizačních článků útvarů policie s územně vymezenou působností a útvarů policie s oblastní působností.“

Služební náplň pro vedoucí obvodních oddělení z této citace vyplývající je pak dále podrobně rozdělena do tří oblastí dle činnosti (01), dle odpovědnosti (02) a dalších ustanovení (03).

Z analýzy dokumentů, přesněji analýzy podrobných popisů služebních činností (od 4 vedoucích obvodních oddělení a 4 zástupců) vyplynulo, že pro účely analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb vedoucích je pro nás důležitá pouze oblast činností, neboť oblast odpovědností z nich vychází a oblast dalších ustanovení nemá přímou souvislost s vedením lidí a vztahuje se k obecným dovednostem, jako jsou počítačová způsobilost, způsobilost k řízení služebních dopravních prostředků, a k měkké kompetenci celoživotního učení.

Oblast činností vedoucích oddělení a zástupců vedoucích oddělení, která byla na základě analýzy podrobných popisů služebních činností vybrána jako zásadní z hlediska identifikace vzdělávacích potřeb vedoucích a jejich zástupců (jakožto manažerů a vůdců) lze zobecnit do následujících bodů. Ukázka přesného znění není uvedena, neboť se jedná o interní dokumenty a názory na možnost jejich uveřejnění nebyly jednoznačné.

- řídí, koordinuje a organizuje činnost oddělení,
- stanoví dělbu práce,
- odpovídá za plnění úkolů podřízených,
- metodicky vede, organizuje a řídí podřízené policisty k zajištění součinnosti a efektivního postupu zejména v rámci prvotních úkonů trestního řízení a šetření trestných činů a přestupků,
- na služebních poradách pravidelně hodnotí činnost a výslednost oddělení i jednotlivých policistů,
- provádí namátkové prověrky odborných znalostí policistů,

- hodnotí a kontroluje výkon služby podřízených policistů, vypracovává služební hodnocení,
- podílí se na zajišťování účinné a efektivní součinnosti s ostatními službami policie, spolupráci s ozbrojenými sbory, případně s policejními sbory jiných států,
- zajišťuje spolupráci s orgány obcí v oblasti místních záležitostí veřejného pořádku podle zvláštních právních předpisů, v potřebné míře udržuje kontakt se státními orgány, právníckými a fyzickými osobami,
- rozhoduje o dalších opatřeních k poznatkům získaných v průběhu služby,
- vytváří podmínky pro zvyšování odborných znalostí a dovedností, fyzické připravenosti, místní a osobní znalosti policistů,
- zpracovává periodická hlášení o oddělení a činnosti služby pořádkové policie, vede základní informační systémy.

8.4 Dotazníkové šetření

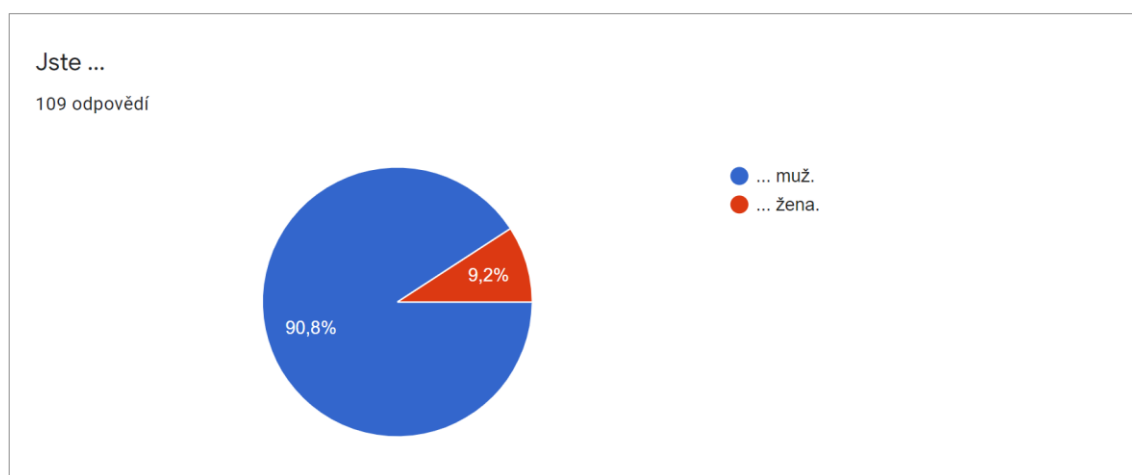
Jak je již uvedeno výše, návratnost dotazníku byla 38,9 %, kdy dotazník distribuovaný prostřednictvím internetové aplikace Google Formuláře⁴² zodpovědělo 109 respondentů z celkem 280 oslovených.

Otázky č. 1—3 byly cíleny na získání sociodemografických dat, jako jsou pohlaví, věk a vzdělání.

Pohlaví

Do dotazníkového šetření se zapojilo 99 mužů (90,8 %) a pouze 10 žen (9,2 %), viz graf č. 1. Jednoznačná převaha mužů je dána jednak tím, že mezi policisty i navzdory rostoucímu počtu policistek nadále převažují muži, ale také skutečností, že ještě více převažují muži ve vedoucích pozicích výkonnostních organizačních článků, zvláště v případě obvodních oddělení.

Graf 1: Rozložení respondentů podle pohlaví



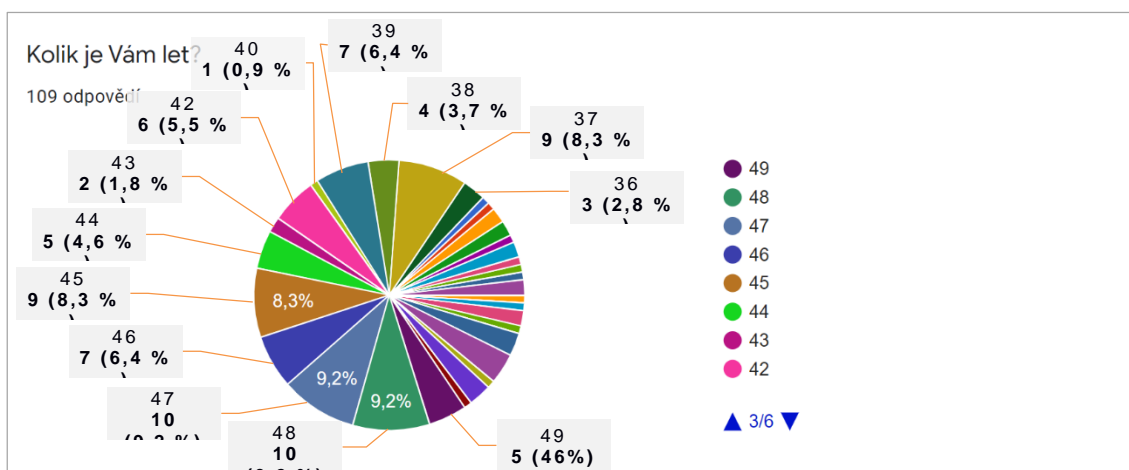
Věk

Průměrný věk respondentů byl 43,5 let, přesněji 43,5 let v případě mužů a 46,9 let v případě žen.

⁴² *Formuláře Google* [online]. Mountain View: Alphabet, [2021] [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.google.com/forms/>

O něco více než polovina respondentů byla ve věkové skupině 40–49 let, celkem 55 respondentů (50,5 %). Druhou nejpočetnější kategorií byla věková skupina 30–39 let, celkem 30 respondentů (27,5 %), z nichž více než dvě třetiny respondentů, tj. 23 z nich, bylo ve věku 36–39 let. Věkovou kategorii 50–59 let reprezentovalo celkem 15 respondentů, tj. 13,8 %. Poněkud překvapivě, vzhledem k požadavkům na policejní praxi (min. 5 let) a vzdělání, byla zastoupena i generace dvacetiletých. Celkem 7 respondentů (6,4 %) bylo ve věku 24–29 let. Nejméně početnou skupinou byla věková skupina 60–65 let⁴³, jen 2 respondenti, tj. 1,8 %.

Graf 2: Rozložení respondentů podle věku



Vzdělání

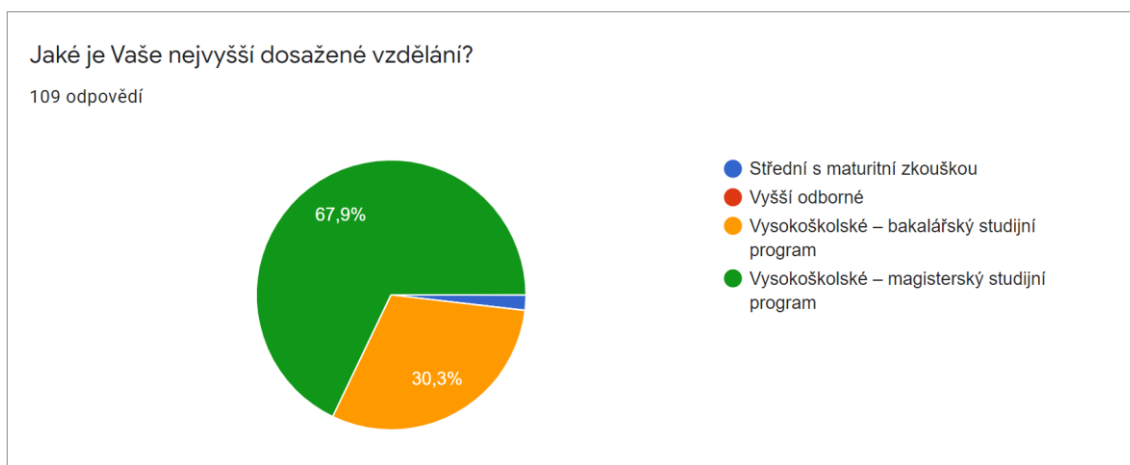
Většina vedoucích policistů uvedla jako nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské v magisterském studijním programu, celkem 74 policistů, tj. 67,9 %. Celkem 33 respondentů (30,3 %) uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské v bakalářském studijním programu.

Pouze 2 respondenti (1,8 %) uvedli, že nejvyšší stupeň jejich vzdělání je střední s maturitou. V jednom případě lze vzhledem k věku respondenta (29 let) a skutečnosti, že je méně než 1 rok ve funkci očekávat, že dotyčný t. č. studuje a doplňuje si vzdělání při zaměstnání. V druhém případě však lze spíše počítat s chybou respondenta při vyplňování

⁴³ V souladu s § 41 odst. d) zákona č. 361/2003, o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, je služební poměr policistů ukončen k 31. prosinci kalendářního roku, kdy policista dovršil věku 65 let.

dotazníku, neboť se jednalo o policistu, který je ve funkci 10–15 let. I kdyby si tento respondent požadovaný stupeň vzdělání doplňoval až ve funkci, musel by tak učinit v případě požadovaného bakalářského studia do čtyř let a v případě magisterského studia do šesti let od ustanovení na pozici. Vzhledem k tomu, že je dotyčný ve funkci už min. 10 let, nebude se jednat ani o případ, že by byl dočasně pověřen.⁴⁴

Graf 3: Rozložení respondentů podle vzdělání



Na sociodemografické otázky navazovaly otázky č. 4–9, vztahující se k policejní praxi respondentů a k jejich zkušenostem s vedením lidí.

Otázky č. 4–6 se zaměřovaly na délku policejní kariéry respondentů a také na jejich zkušenosti s vedením policistů. V případě předchozích zkušeností v jiné vedoucí pozici zodpovídali respondenti navíc otázky č. 7–9.

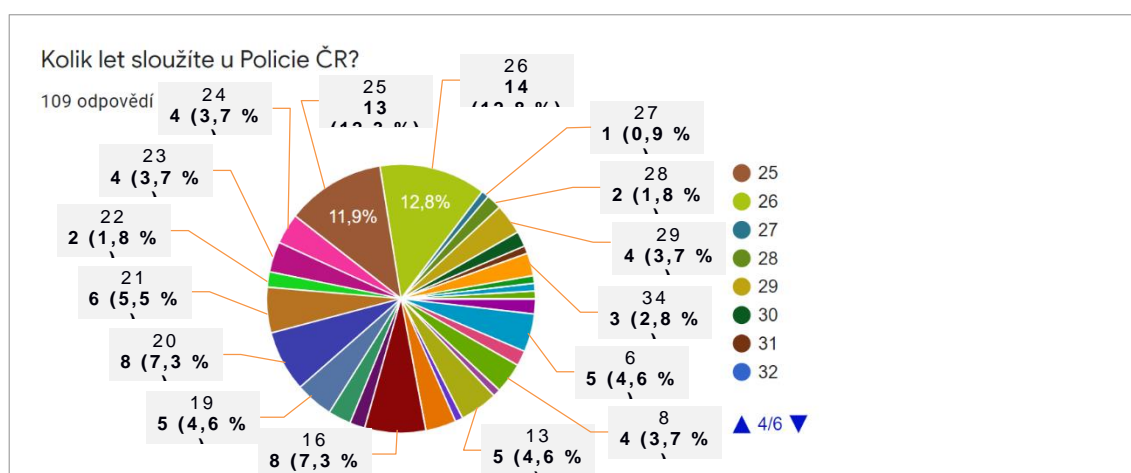
Policejní praxe

Průměrně měli respondenti u policie odslouženo 20,7 let.

⁴⁴ Od 1. ledna 2018 lze podle § 39 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů pověřit příslušníka zastupováním na jiném služebním místě, pro které je stanovena stejná nebo vyšší služební hodnost, nejdéle po dobu nepřítomnosti příslušníka, který je na toto služební místo ustanoven, nebo po kterou probíhá výběrové řízení a pověřený příslušník nemusí splňovat stupeň vzdělání požadovaný pro výkon služebního místa, na němž zastupuje, ani obor nebo vzdělání, jsou-li pro služební místo stanoveny.

Více než polovina absolventů měla odslouženo mezi 20–29 lety služby u policie, celkem 58 respondentů (53,2 %). Druhou nejpočetnější kategorií byla skupina s praxí v rozmezí 10–19 let, celkem 29 respondentů (26,6 %). Délku praxe mezi 5–10 lety reprezentovalo 13 respondentů, tj. 11,9 %. Nejmenší skupinu tvořili respondenti s délkou praxe mezi 30–39 let, celkem 9 respondentů, tj. 8,3 %.

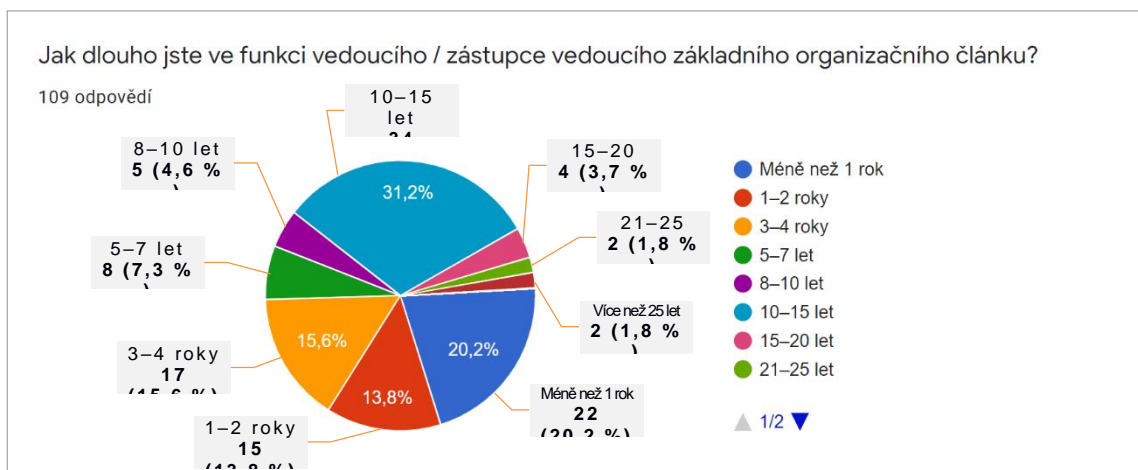
Graf 4: Rozložení respondentů podle délky služby u policie



Počet let ve funkci vedoucího / zástupce vedoucího

Nejvíce respondentů se nacházelo ve skupině respondentů se zkušenostmi v pozici vedoucího/zástupce v délce 10–15 let. Jednalo se o celkem 34 respondentů, tj. 31,2 %. Druhá největší skupina byla naopak tvořena vedoucími/zástupci, kteří své zkušenosti ve vedoucí pozici teprve sbírají, neboť jsou ve funkci po dobu kratší než 1 rok – celkem 22 respondentů (20,2 %). Obecně lze konstatovat, že se do dotazníkového šetření zapojovali spíše respondenti s menšími zkušenostmi ve funkci. Téměř polovina z nich, celkem 54 (49,5 %), byla ve funkci po dobu kratší 5 let. Naopak respondenti reprezentující skupinu se zkušenostmi mezi 5–10 lety ve funkci tvořili 11,9 %, tj. 13 respondentů. Nejmenší skupinu tvořili respondenti se zkušenostmi ve funkci mezi 21–25 lety (2 respondenti) a se zkušenostmi nad 25 let (2 respondenti).

Graf 5: Rozložení respondentů podle počtu let ve funkci



Předchozí zkušenosti ve vedoucí pozici

Naprostá většina respondentů, celkem 104 (95,4 %), neměla před stávající pozicí jiné zkušenosti s vedoucí pozicí, což vyplývá ze skutečnosti, že tato vedoucí pozice je na manažerském žebříčku zařazena na druhou příčku. Nižší pozice s příplatkem za vedení mají již jen vedoucí skupin, případně koordinátoři. Zkušenosti v jiné vedoucí pozici připustilo pouze 5 respondentů (4,6 %).

Graf 6: Rozdělení podle předchozích zkušeností ve vedoucí pozici



Respondenti, kteří měli zkušenosti v jiné vedoucí pozici, uvedli, že v této pozici sbírali zkušenosti 3–4 roky (2 respondenti) nebo dokonce 5–7 let (3 respondenti). Pouze 1 respondent uvedl, že jeho pozice byla ve stejné tarifní třídě, zatímco zbývající 4 respondenti všichni pracovali na nižší

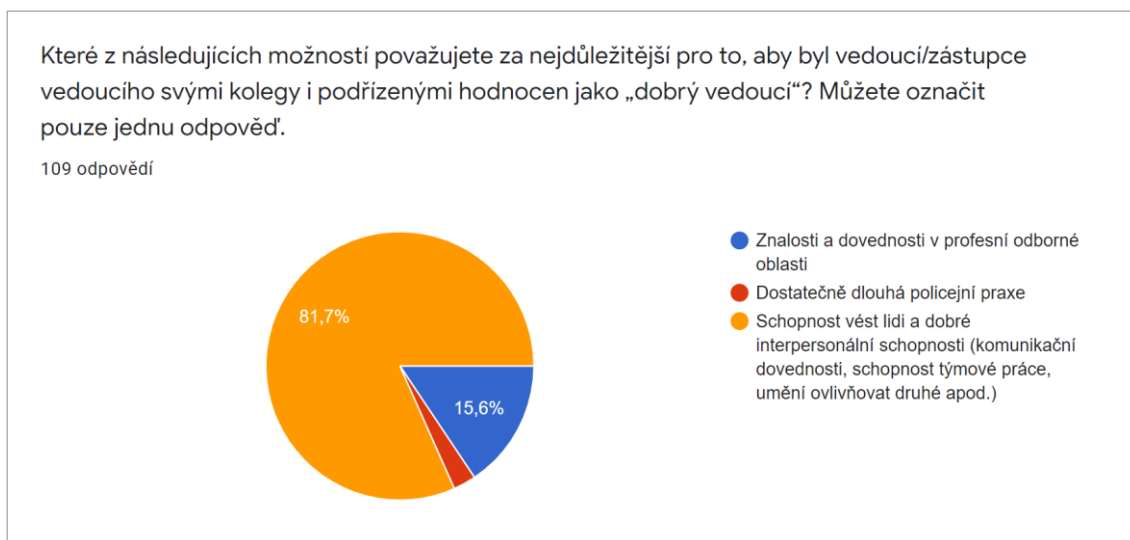
vedoucí pozici. Své předchozí pozice respondenti hodnotili pouze v 1 případě jako méně náročné, ve 2 případech jako stejně náročné a ve 2 případech dokonce jako ještě náročnější než pozice stávající.

Posledních sedm otázek bylo zaměřeno na názor vedoucích na předpoklady dobrého vedoucího, na preference respondentů v oblasti vlastního vzdělávání, jak z hlediska obsahu, tak formy, a rovněž i časových možností.

Názor na předpoklady dobrého vedoucího

Naprostá většina respondentů, tj. 89 (81,7 %), v odpovědi na otázku č. 10 uvedla, že za nejdůležitější předpoklad dobrého vedoucího považují schopnost vést lidi a dobré interpersonální schopnosti. Znalosti a dovednosti v profesní odborné oblasti považovalo za nejdůležitější pouze 17 respondentů (15,6 %) a v případě dostatečně dlouhé policejní praxe to byli pouze 3 respondenti (2,8 %).

Graf 7: Rozložení respondentů podle názoru na předpoklady dobrého vedoucího



V tomto případě bylo zajímavé i rozložení odpovědí respondentů podle doby strávené ve funkci. Více než třetina z těchto respondentů (35 %), kteří kladli na první příčku jiný předpoklad než schopnost vést lidi a interpersonální schopnosti, byli vedoucí policisté, kteří jsou ve funkci max. do 2 let. Překvapivě zbývající 2/3 těchto respondentů pocházely ze

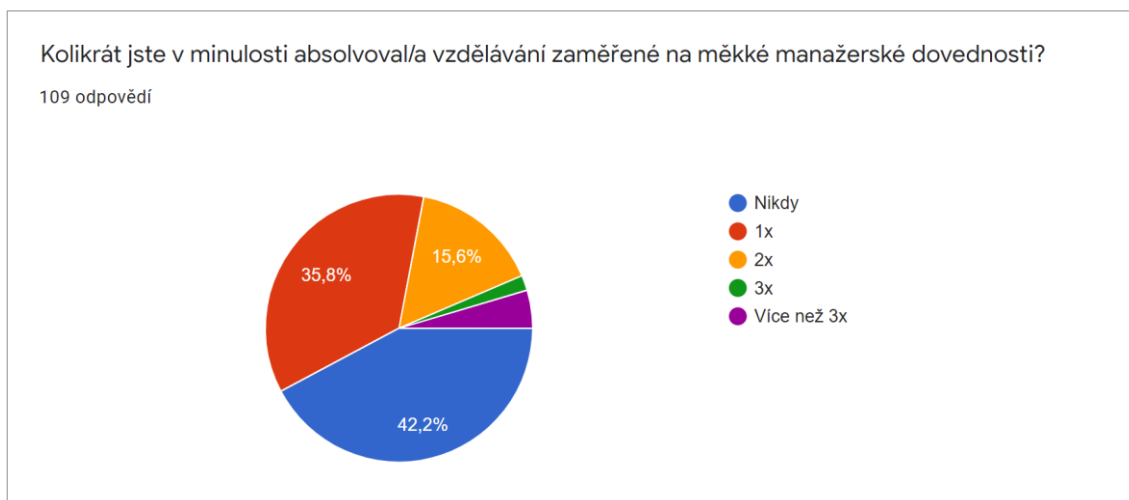
skupiny vedoucích, kteří jsou ve funkci mezi 10–15 lety. V ostatních kategoriích dle doby strávené ve funkci se tyto odpovědi nevyskytly vůbec.

I když odborné znalosti nebyly dle této otázky považovány vedoucími za nejdůležitější, v otázkách č. 12 a 13 zaměřených na důležitost kompetencí pro danou pozici a na priority jejich rozvoje, ovládly znalosti a dovednosti z profesní odborné oblasti jednoznačně první příčky, viz dále. Z toho je patrné, že důraz na odbornost je mezi vedoucími pracovníky velmi silný, byť rozložení odpovědí v této otázce tomu nenasvědčuje.

Vzdělávání v kurzech zaměřených na manažerské dovednosti

Dle očekávání největší počet respondentů, celkem 46 (42,2 %) neabsolvoval žádný kurz zaměřený na manažerské dovednosti. Toto číslo více než dvakrát převyšuje počet respondentů, kteří jsou na vedoucí pozici „nováčky“, tj. dobu kratší než 1 rok (22 respondentů). Celkem 39 respondentů (35,8 %) odpovědělo, že absolvovali kurz alespoň jednou a 17 z nich dokonce dvakrát (15,6 %). Pouze 7 respondentů uvedlo, že kurz absolvovalo třikrát (2 respondenti) a více než třikrát (5 respondentů). Při porovnání těchto čísel s počty respondentů, kteří jsou ve vedoucí pozici méně než 5 let, celkem 54 z nich, je patrné, že se vedoucí v jejich nové roli nedostává dostatečné podpory v podobě vzdělávání v oblasti měkkých dovedností. Současně, v souladu s informacemi ze strategických materiálů policie to svědčí o nesystémovém řešení vzdělávání vedoucích. Zatímco někteří je absolvovali opakovaně, většina z nich vůbec.

Graf 8: Zkušenosti se vzděláváním v manažerských dovednostech.



Otázky č. 12 a 13 (grafy č. 9 a 10) se zaměřovaly na názor vedoucích na důležitost kompetencí pro jejich pozici a také na priority jejich rozvoje.

Význam kompetencí dle názoru respondentů

V otázce č. 12 „kterou z kompetencí považujete za důležitou pro vaši pozici?“ (graf č. 9) měli respondenti sestavit pořadí z preferovaných kompetencí důležitých pro výkon pozice vedoucího/zástupce oddělení. Nejvíce respondentů, celkem 34, tj. 31,2 %, připsalo nejvyšší příčku znalostem a dovednostem z profesní odborné oblasti, což je poněkud překvapivé vzhledem k odpovědím na otázku č. 10, kde jednoznačně převažoval důraz na vedení lidí a interpersonální kompetence. Z měkkých kompetencí byla jako druhá nejdůležitější označena motivace a hodnocení podřízených, celkem 29 respondentů (26,6 %), a na třetí pozici to byla efektivní komunikace, celkem 26 respondentů (23,9 %).

Pokud však sestavíme pořadí důležitosti podle toho, kolik respondentů označilo kompetence důležitostí na škále 1–3, pak by měly kompetence v dotazníkovém šetření následující pořadí:

1. efektivní komunikace
2. znalosti a dovednosti z profesní odborné oblasti
3. motivace a hodnocení podřízených
4. rozhodování ve stresových situacích

5. týmová práce
6. time management
efektivní delegování
7. umění ovlivňovat druhé
8. duševní hygiena

Nejmenší důležitost respondenti připisovali duševní hygieně, kterou zařadilo na poslední pozici 22 z nich, tj. 20,2 %. Překvapivě až sedmou pozici obsadilo umění ovlivňovat druhé, které celých 20 respondentů, tj. 18,3 %, zařadilo až na poslední pozici a stejný počet ji zařadilo na pozici předposlední. Rozložení odpovědí lze dobře vyčíst z následující tabulky č. 1 a z grafu č. 9 graf 9.

Tabulka 1: Důležitost připisovaná kompetencím v dané pozici

Kompetence Pořadí důležitosti	Počet respondentů								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Time management	4	8	11	11	9	16	13	6	1
Duševní hygiena	0	1	4	0	12	8	11	18	22
Efektivní delegování	7	11	5	7	16	13	10	10	2
Motivace a hodnocení podřízených	29	28	12	10	13	9	2	0	0
Efektivní komunikace	26	26	20	9	4	3	1	5	1
Rozhodování ve stresových situacích	5	13	14	22	6	8	8	1	12
Týmová práce	2	7	15	9	9	9	18	8	2
Umění ovlivňovat druhé	5	4	5	3	6	1	11	20	20
Znalosti a dovednosti z profesní odborné oblasti	34	14	22	7	1	9	2	5	11

Priority rozvoje kompetencí

V otázce č. 13 (graf č. 10) měli respondenti z uvedených kompetencí vybrat ty, které by si chtěli rozvinout nebo zdokonalit dalším vzděláváním a stejně jako u otázky č. 12 určit pořadí podle vlastní priority. Odpovědi k této otázce, do velké míry korespondovaly s odpověďmi na předchozí

otázku. Nejvíce respondentů, celkem 33, tj. 30,3 %, připsalo nejvyšší příčku znalostem a dovednostem z profesní odborné oblasti. Z měkkých kompetencí byla jako druhá nejdůležitější označena motivace a hodnocení podřízených, celkem 24 respondentů (22,0 %), a na třetí pozici to byla efektivní komunikace, celkem 15 respondentů (13,8 %). Při sestavení žebříčku priorit podle počtu hlasů připsaných prioritám 1–3, získaly kompetence následující pořadí:

1. motivace a hodnocení podřízených
2. efektivní komunikace
3. znalosti a dovednosti z profesní odborné oblasti
4. efektivní delegování
5. rozhodování ve stresových situacích
6. týmová práce
umění ovlivňovat druhé
7. duševní hygiena
8. time management

Mezi první tři nejdůležitější kompetence se opět prosadily motivace a hodnocení podřízených, efektivní komunikace a odbornost. Velmi pozitivní je zjištění, že si respondenti uvědomují potřebu rozvoje v oblasti motivace a hodnocení, což koresponduje i se strategií organizace. Nejmenší prioritu respondenti připisovali time managementu a duševní hygiena obsadila předposlední místo.

Zajímavý byl i údaj, že celkem 19 respondentů (17,4 %) odsunulo prioritu rozvoje odbornosti až na poslední pozici, což svědčí o tom, že významný počet respondentů považuje své odborné znalosti a dovednosti za dostatečné. Umění ovlivňovat druhé na poslední pozici jako prioritu rozvoje zařadilo 12 respondentů (11,0 %), a 17 z nich (15,6 %) ji zařadilo na osmou pozici, čímž se tato kompetence umístila celkově až na šesté příčce priorit. Rozložení odpovědí lze dobře vyčíst z následující tabulky č. 2 a z grafu č. 10.

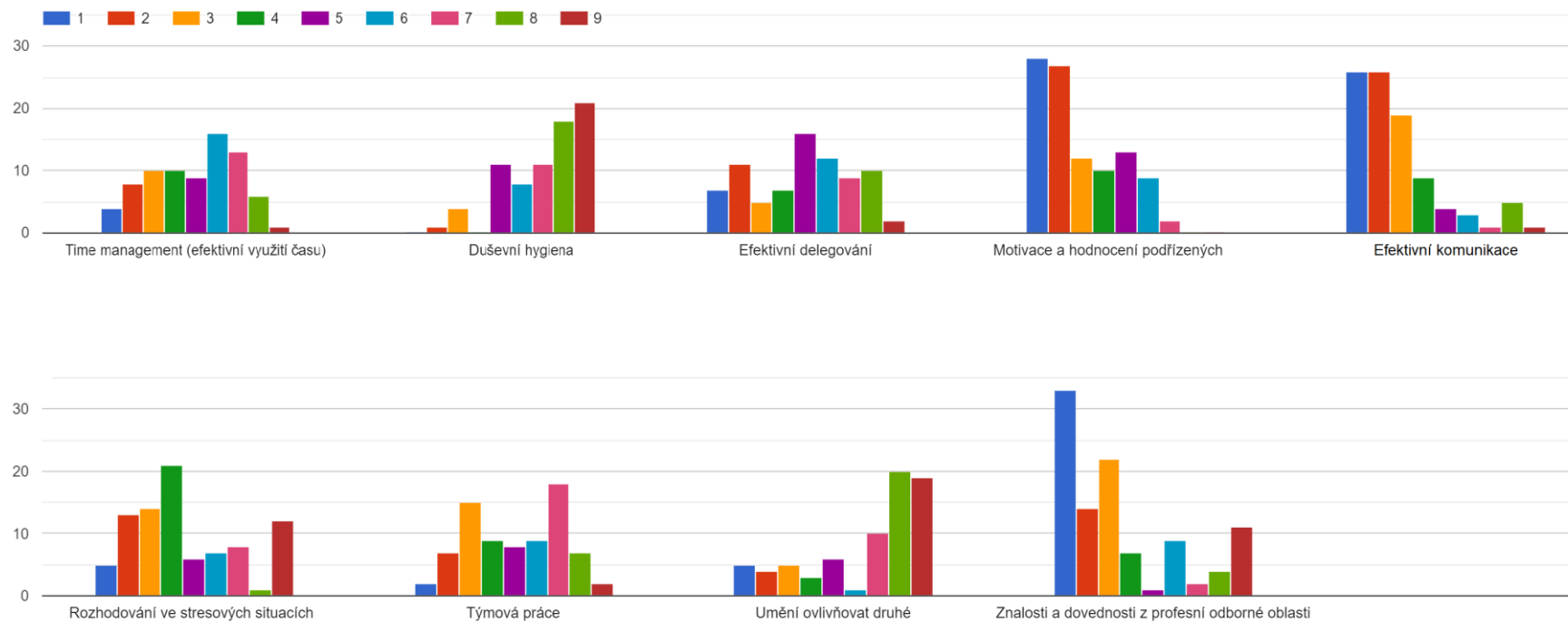
Tabulka 2: Priority rozvoje kompetencí

<i>Kompetence Pořadí důležitosti</i>	<i>Počet respondentů</i>								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Time management	6	11	1	2	8	16	13	18	5
Duševní hygiena	5	7	7	1	18	10	5	11	23
Efektivní delegování	9	13	19	9	6	6	18	10	2
Motivace a hodnocení podřízených	24	17	26	12	6	7	6	0	0
Efektivní komunikace	15	15	22	16	4	9	6	1	0
Rozhodování ve stresových situacích	14	17	6	11	4	7	4	9	8
Týmová práce	3	8	14	13	11	13	12	3	3
Umění ovlivňovat druhé	4	11	10	4	11	3	4	17	12
Znalosti a dovednosti z profesní odborné oblasti	33	5	7	8	7	4	7	6	19

Z výsledků je patrné, že u obou otázek č. 12 i 13 ne všichni respondenti v určování pořadí priorit označili všechny nabízené možnosti v pořadí 1–9. Někteří respondenti označili pořadí priorit jen u některých z vybraných možností.

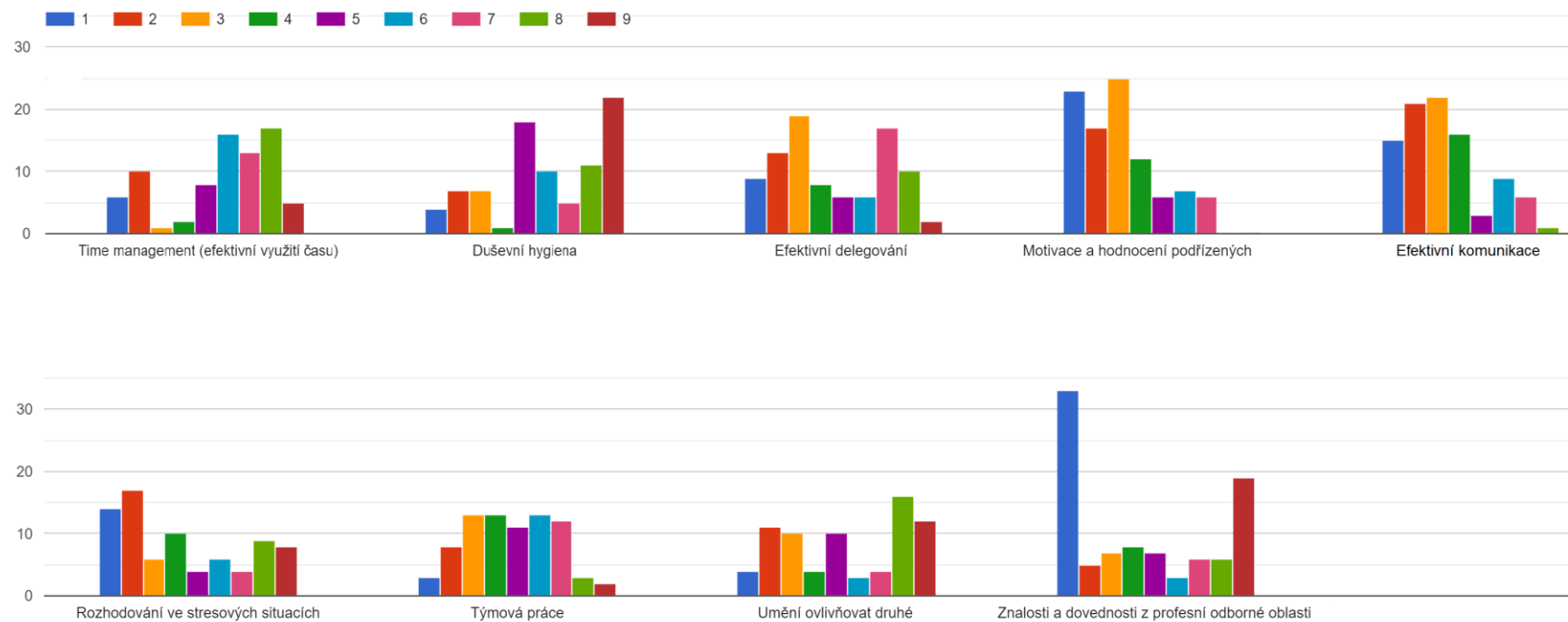
Graf 9: Význam kompetencí dle názoru respondentů

Kterou z následujících kompetencí považujete za důležitou pro vaši pozici? Sestavte z preferovaných kompetencí pořadí pomocí číslic vpravo (1 = nejdůležitější).



Graf 10: Priority rozvoje kompetencí

Nyní z kompetencí vyberte ty, které byste si chtěli rozvinout nebo zdokonalit dalším vzděláváním? U vybraných označte, prosím, také pořadí podle vlastní priority (1 = má pro Vás nejvyšší prioritu).

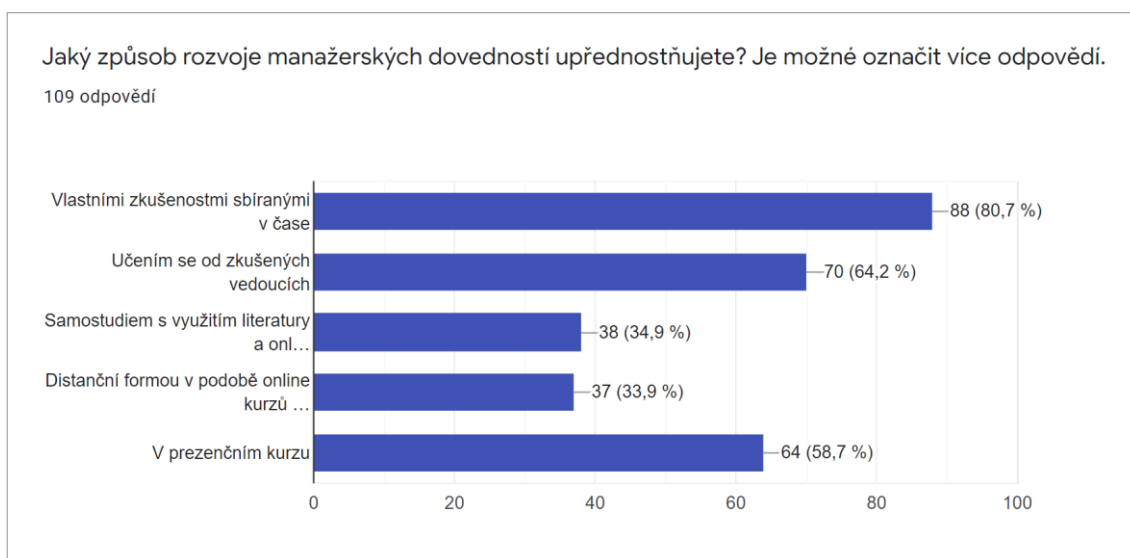


Otázky č. 14–16 (grafy č. 11–13) byly zaměřeny na způsob rozvoje manažerských dovedností a časové možnosti pro vlastní vzdělávání.

Preferovaný způsob rozvoje manažerských dovedností

Z grafu č. 11 je patrné, že nejvíce respondentů, 88 (80,7 %), upřednostnilo jako způsob rozvoje manažerských dovedností vlastní zkušenosti sbírané v čase. Velký počet respondentů, celkem 70 (64,2%), upřednostňuje také učení se od zkušených vedoucích. Studium v prezenčním kurzu by pak využilo 64 respondentů (58,7 %), samostudium s využitím literatury a online vyučování by vyhovovalo 38 respondentům (34,9 %) a obdobně se s 37 respondenty (33,9 %) umístila i distanční forma v podobě online kurzů.

Graf 11: Způsob rozvoje manažerských dovedností



Časové možnosti pro vzdělávání

Cílem otázek č. 15 a č. 16 bylo zjistit časové možnosti respondentů, přesněji kolik pracovních dnů v měsíci a kolikrát za rok jim jejich pracovní povinnosti umožní věnovat se vlastnímu vzdělávání.

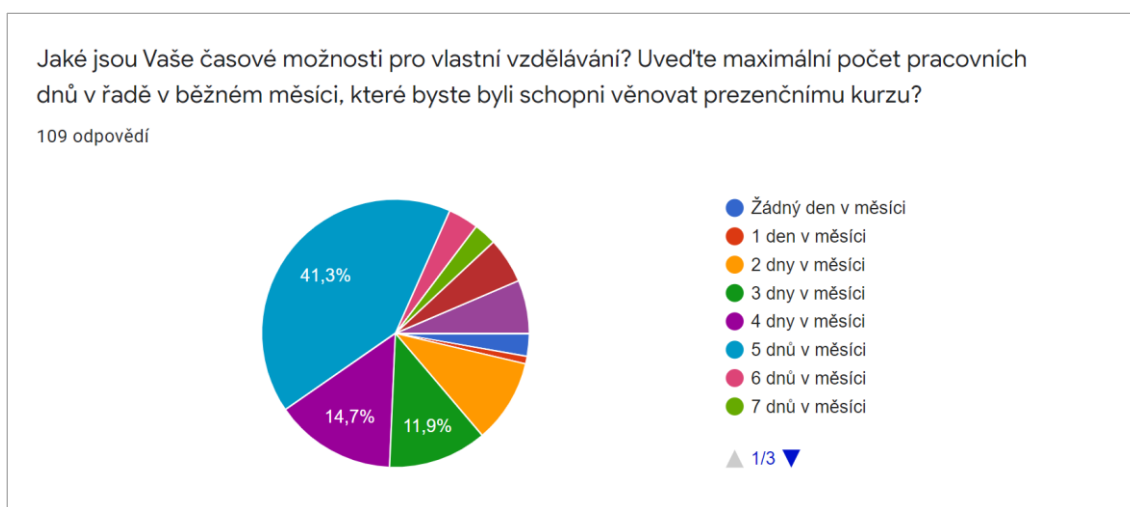
Možnosti respondentů, jak je uvedli k otázkám č. 15 a 16 (grafy č. 12 a 13) shrnuje následující tabulka č. 3.

Tabulka 3: Časové možnosti pro vzdělávání

<i>Možnosti respondentů (počet dnů / měsíc)</i>	<i>Počet respondentů</i>	<i>Možnosti respondentů (opakování / rok)</i>	<i>Počet respondentů</i>
Žádný den v měsíci	3 (2,8 %)	Vůbec	5 (4,6 %)
1 den v měsíci	1 (0,9 %)	1x ročně	15 (13,8 %)
2 dny v měsíci	11 (10,1 %)	2x ročně	45 (41,3 %)
3 dny v měsíci	13 (11,9 %)	3x ročně	8 (7,3 %)
4 dny v měsíci	16 (14,7 %)	4x ročně	17 (15,6 %)
5 dnů v měsíci	45 (41,3 %)	5x ročně	5 (4,6%)
6 dnů v měsíci	4 (3,7 %)	6x ročně	13 (11,9 %)
7 dnů v měsíci	3 (2,8 %)	7x ročně	1 (0,9 %)
8 dnů v měsíci	6 (5,5 %)		
9 dnů v měsíci	0		
10 dnů v měsíci	7 (6,4 %)		

Nejvíce respondentů, celkem 45 (41,3 %), uvedlo, že jsou schopni věnovat prezenčnímu studiu 5 dní v měsíci 2krát ročně.

Graf 12: Časové možnosti respondentů – počet pracovních dnů v měsíci



Graf 13: Časové možnosti respondentů – opakování studia v prezenčním kurzu za rok



8.5 Získaná data a jejich interpretace

Na základě dat vyhodnocených výše uvedenými metodami a technikami bylo zjištěno následující.

Analýza dokumentů spolu s dotazníkovým šetřením potvrdila hypotézu, že interpersonální schopnosti označované jako měkké dovednosti (soft skills) jsou pro policii a jejich reprezentanty v pozici vedoucích obvodních oddělení a jejich zástupců důležité. I když je důležitost měkkých dovedností zanesena ve strategických dokumentech a i samotní respondenti jsou si jejich významu pro vedoucí pozici vědomi, je tato kategorie systémem policejního vzdělávání evidentně zcela opomenuta, neboť 42,2 % policistů ve vedoucí pozici nikdy žádný kurz zaměřený na manažerské dovednosti neabsolvovalo, a to i přes to, že naprostá většina respondentů (96,3 %) se shodla na tom, že se mohou vzdělávání věnovat 2 a více dnů v měsíci nejméně 2x ročně (95,4 %).

Analýza však nepotvrdila hypotézu, že vedoucí pracovníci obvodních oddělení nemají potřebu rozvoje v oblasti odborných znalostí a dovedností, neboť při určování priorit rozvoje nejvíce respondentů, 30,3 %, označilo za nejdůležitější právě znalosti a dovednosti z profesní odborné oblasti. Při sečtení hlasů připsaných kompetencím na stupnici preferencí 1–3, je pro respondenty nejdůležitější

rozvoj motivace a hodnocení, jako druhá byla prioritou rozvoje efektivní komunikace a jako třetí právě odbornost.

Hypotéza, že vedoucí pociťují potřebu vzdělávání především v oblastech efektivní komunikace, motivace a hodnocení podřízených a umění ovlivňovat druhé se potvrdila jen ze dvou třetin. Jak již naznačuje předchozí odstavec, prioritou rozvoje dovedností motivace a hodnocení a efektivní komunikace obsadily sice první a druhé místo, nicméně umění ovlivňovat druhé se objevilo až na šesté příčce priorit spolu s týmovou spoluprací.

Stejně tak analýza nepotvrdila hypotézu, že by respondenti měli potřebu vzdělávání v oblasti time managementu. Každopádně prioritou rozvoje v kompetenci efektivního delegování obsadila čtvrtou pozici.

Analýza dokumentů spolu s dotazníkovým šetřením a rozhovory s vedoucími základních organizačních článků poskytla data pro specifikaci oblastí aktuálních vzdělávacích potřeb vedoucích organizačních článků. Především jsou to následující.

- Odborné znalosti a dovednosti
- Měkké kompetence
 - Motivace a hodnocení podřízených
 - Efektivní komunikace
 - Efektivní delegování

9 NÁVRH MOŽNÉHO ŘEŠENÍ ROZVOJE VEDOUCÍCH A JEJICH ZÁSTUPCŮ

Na základě dat získaných analýzou bylo navrženo řešení vzdělávání zaměřeného na vedoucí základních organizačních článků a jejich zástupců. Byla přesněji vymezena cílová skupina, cílové kompetence, forma vzdělávání, určen typ vzdělávání v souladu s pokynem policejního prezidenta č. 316/2017, o profesním vzdělávání, a organizace vzdělávání.

9.1 Cílová skupina

Jelikož analýza ukázala, že vzdělávání vedoucích není a dosud nebylo u policie systematicky řešeno a vedoucí tak mají s manažerským vzděláváním odlišné zkušenosti (někteří jej absolvovali několikrát, jiní vůbec) i odlišné potřeby v závislosti na délce zkušeností ve funkci, bude vhodné rozdělit cílovou skupinu na:

A začínající vedoucí a zástupce

- policisté nově ustanovení do funkce
- policisté s praxí ve funkci kratší než 2 roky

B zkušené vedoucí a zástupce

- policisté s praxí ve funkci delší než 2 roky

Toto rozdělení lépe zohlední potřeby začínajících vedoucích, neboť lze předpokládat, že ve své nové roli potřebují spolu s autoritou vůči svým kolegům rozvíjet také odborné znalosti a dovednosti. Ostatně tento předpoklad potvrzuje i dotazníkové šetření, konkrétně v otázce, která zjišťovala názor na předpoklady dobrého vedoucího, kdy více než třetina z těch respondentů, kteří označili za nejdůležitější předpoklad dobrého vedoucího znalosti a dovednosti v profesní odborné oblasti, byli vedoucí se zkušenostmi ve funkci maximálně 2 roky.

S ohledem na zkušenosti vedoucích, kteří jsou ve funkci již déle než 2 roky (B), a také v souladu se strategií organizace by u této cílové skupiny měl být kladen větší důraz spíše než na odborné znalosti

a dovednosti na měkké dovednosti. Ty je nezbytné rozvíjet i vzhledem k tomu, že způsoby řízení a vedení lidí se vyvíjí v závislosti na mnoha společenských faktorech jako je vývoj na trhu práce, generační obměna, rozvoj moderních technologií atd.

Bližší vymezení cílové skupiny vzdělávání pochopitelně ovlivní i další aspekty vzdělávání pro jednotlivé skupiny jako jsou cílové kompetence, forma vzdělávání, typ vzdělávání dle pokynu policejního prezidenta č. 316/2017 i organizaci vzdělávání. Přehledně tyto odlišnosti shrnuje schéma návrhu systému vzdělávání na obrázku č. 1 na straně 63.

9.2 Cílové kompetence (profil absolventa)

Níže uvedené cílové kompetence (profil absolventa) jsou definovány pro začínající vedoucí a jsou rozděleny do tří základních oblastí kompetencí:

- Odborné znalosti a dovednosti

- Počítačová způsobilost

Tato oblast v podstatě spadá do odborných znalostí a dovedností, neboť se nejedná o počítačovou způsobilost v obecném smyslu, ale o počítačovou způsobilost ve vztahu k policejním informačním a evidenčním systémům. Z hlediska další organizace vzdělávání a formy se jeví jako vhodnější tuto oblast vyčlenit a pracovat s ní zvlášť.

- Měkké kompetence

Níže uvedený rozsah cílových kompetencí je definován pro začínající vedoucí těsně po ustanovení do funkce. Uvedený rozsah kompetencí především v oblasti odborných kompetencí a počítačové způsobilosti bude v případě zkušených vedoucích regulován jiným typem, formou a organizací vzdělávání tak, aby více cílil na jejich potřeby, které s ohledem na jejich zkušenosti nebudou tak rozsáhlé, viz dále.

Odborné znalosti a dovednosti

Absolvent ...

- ... provádí plánování, organizaci a kontrolu výkonu služby oddělení s ohledem na pozitivní ovlivňování bezpečnostní situace ve služebním obvodu.
- ... aplikuje příslušná ustanovení ochrany osobních údajů a utajovaných informací.
- ... aplikuje znalost příslušných právních norem a interních předpisů a vyhledává aktuální právní normy a interní akty řízení.
- ... aplikuje zásady řízení o přestupku a postupu vedoucího základního výkonného organizačního článku služby pořádkové policie ve věci podnětu k přezkumnému řízení v oblasti přestupků.
- ... identifikuje a řeší problematiku domácího násilí a nebezpečného pronásledování (stalking).
- ... vyhodnocuje podmínky pro poskytnutí krátkodobé ochrany osoby.
- ... koordinuje práci na oddělení a organizuje úkony související s šetřením trestných činů (místo činu, pátrání po pachatelích a součinnost se Službou kriminální policie a vyšetřování).
- ... kvalifikovaně vyhodnocuje oprávněnost služebních zákroků s použitím donucovacích prostředků a zbraně, včetně donucovacího prostředku TASER.
- ... připravuje, řídí a vyhodnocuje policejní akce a bezpečnostní opatření lokálního charakteru.
- ... organizuje a vede pátrací akce v terénu, pracuje s mapovými podklady, využívá GPS a vozidla MKKC (mobilní kontaktní koordinační centrum).
- ... využívá informační systém Policie ČR pro oblast trestního řízení (ETŘ), zpracovává přestupky, koordinuje pátrání po osobách a věcech v návaznosti na Schengenský informační systém (SIS) a způsob vytěžování SIS pro potřeby Policie ČR.
- ... popíše činnost, principy fungování a koordinaci složek integrovaného záchranného systému a objasní náležitosti objektové

dokumentace a plánu opatření v krizových situacích v souvislosti s činností základního výkonného organizačního článku služby pořádkové policie.

- ... vysvětlí principy součinnosti s ostatními službami policie, spolupráci s ozbrojenými sbory, případně s policejními sbory jiných států.
- ... vysvětlí principy spolupráce s orgány obcí v oblasti místních záležitostí veřejného pořádku podle zvláštních právních předpisů.
- ... zpracuje periodické hlášení o oddělení a činnosti služby pořádkové policie.
- ... aplikuje znalost příslušných právních norem a interních předpisů při udělování kázeňských odměn a trestů.
- ... zpracuje služební a průběžné hodnocení podřízených příslušníků Policie ČR.

Počítačová způsobilost

Absolvent ...

- ... využívá a doplňuje základní informační systémy Policie ČR (IS instruktáž, ETŘ, SIS, ESIAŘ atd.).
- ... využívá ekonomický a personální informační systém EKIS WEB.

Měkké kompetence⁴⁵

Motivace a hodnocení podřízených

Absolvent ...

- ... poskytuje svým kolegům i podřízeným zpětnou vazbu motivujícím způsobem.
- ... kritizuje-li podřízené, smyslem není trestat či ostouzet kritizované, ale iniciovat tím zlepšení stavu.

⁴⁵ Kompetence byly specifikovány mj. s využitím Centrální databáze kompetencí.

- ... hodnotí kompetence podřízených a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků a k rozvoji jejich kompetencí, koučuje.
- ... je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování.
- ... dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí, podporuje osobní rozvoj druhých, sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny.

Efektivní komunikace

Absolvent ...

- ... formuluje myšlenky v písemné i ústní podobě na velmi dobré úrovni.
- ... aktivně naslouchá ostatním.
- ... plánuje porady a efektivně je vede.
- ... prezentuje před skupinou.
- ... dokáže otevřít komunikaci.
- ... komunikuje nepopulární opatření a špatné zprávy s ohledem na emoce druhých.
- ... vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí.
- ... vítá a rozvíjí názory ostatních.
- ... dokáže vyvolat konstruktivní konflikt.
- ... vyžaduje zpětnou vazbu.
- ... umožňuje podřízeným osobní kontakt a podporuje otevřenou komunikaci.
- ... je přístupný i jiným stanoviskům a názorům.
- ... umí otevřeně přiznat případná pochybení.

Vedení lidí

Absolvent ...

- ... jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření.
- ... snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem, s jeho posláním a programem.

- ... zapojuje jednotlivé členy do vedení porad a řízení.
- ... dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly skupinového výsledku, deleguje jim pravomoci.
- ... vhodnou formou deleguje kolegům a podřízeným adekvátní úkoly
- ... úkoly (příkazy) zadává rozhodně, ale srozumitelně.
- ... nezadává mnoho úkolů či příkazů najednou.

9.3 Obsah

Níže je uveden pouze nástin obsahu. Přiřazení obsahu vzdělávání a jeho zpracování musí být v případě odborných znalostí a počítačové způsobilosti výsledkem spolupráce zkušených odborníků z řad policie a interních lektorů. V případě měkkých dovedností, které dosud v policii nejsou ve vzdělávání ukotveny, je nutné, aby byl obsah kurzu zpracován externími odborníky ve spolupráci s interními lektory a zkušenými vedoucími, aby byla postihnuta specifická práce a vedení lidí u policie, které se liší od privátního sektoru.

Je logické, že rozsah obsahu pro začínající vedoucí (A) a vedoucí zkušené (B) bude odlišný, a to především v případě odborných znalostí a dovedností, včetně práce s informačními systémy.

Obsah bude rozdělen na tři tematické oblasti dle kompetencí, na něž cílí.

1. Odborné znalosti a dovednosti

- Odborné znalosti

Tato část bude obsahovat např. legislativní rámec služebního a pracovního poměru, legislativní rámec v oblasti obecné bezpečnosti, BOZP, PO, ochrany utajovaných informací a ochrany obchodního tajemství, dále pak výklad k činnosti a kompetencím složek IZS, zásadám součinnosti s jednotkami IZS, Policie ČR a vymezenými osobami atd.

- Odborné dovednosti

Obsahem této části bude například příprava a řízení policejní akce, analýza a vyhodnocení účinnosti bezpečnostního opatření atd.

2. Informační systémy PČR

Obsahem této oblasti jsou především informační systémy na uživatelské úrovni pro vedoucí základních organizačních článků, především personální a ekonomický systém EKIS Web a dále pak policejní systémy jako je Schengenský informační systém (SIS), Evidence trestního řízení (ETŘ), Instruktaž apod.

3. Měkké dovednosti

Zde vedle preferovaných kompetencí motivace a hodnocení podřízených, efektivní komunikace, efektivní delegování navrhuji zařadit i umění ovlivňovat druhé a týmovou práci, které s motivací a vedením lidí u policie úzce souvisí. I když priorita duševní hygieny obsadila v dotazníkovém šetření poslední příčku, měla by být do kurzu v rámci této oblasti zařazena, jakožto prevence syndromu vyhoření pro samotné vedoucí i jejich podřízené.

9.4 Typ vzdělávání

Odlišnost rozsahu obsahu vyplývající z odlišných potřeb začínajících a zkušených vedoucích se projeví i v odlišném typu vzdělávání dle pokynu policejního prezidenta č. 316/2017.

U cílové skupiny A bude mít vzdělávání u všech tří předmětů/oblastí charakter povinné kvalifikační přípravy, které je povinnou přípravou na výkon činností vyplývajících z náplně služebního místa.

U cílové skupiny B bude mít vzdělávání u prvních dvou předmětů/oblastí, tj. odborné znalosti a dovednosti a informační systémy, charakter další odborné přípravy, kterou policisté absolvují z důvodu aktualizace, prohlubování, udržení či obnovení získaných kompetencí. V případě měkkých kompetencí by se v první fázi i u této cílové skupiny mělo jednat o kvalifikační vzdělávání, neboť jak ukázala analýza, většina vedoucích se vzděláváním v této oblasti vůbec nepřišla do styku.

9.5 Forma vzdělávání

Forma vzdělávání bude odvozena především z obsahu, priorit organizace a priorit samotných policistů.

Vzhledem k možnostem vedoucích a prioritám organizace (ekonomickým i organizačním) se jako nejvhodnější jeví kombinovaná forma v podobě blended-learning. Kombinací e-learningu a prezenčního vzdělávání lze dobře cílit na individuální potřeby a učební styly jednotlivců, neboť tento způsob vzdělávání těží z výhod obou způsobů vzdělávání.

Tematická oblast informační systémy dává prostor pro distanční formu vzdělávání v podobě e-learningových kurzů s podporou i bez podpory tutora, a to v závislosti na komplexnosti obsahu.

V případě odborných dovedností a také měkkých dovedností lze také využít kombinovanou formu v podobě blended-learningu, ale v některých případech i čistě prezenční formu, a to především v úzce zaměřených aktualizacích kurzech.

Podrobný přehled forem v závislosti na obsahu poskytuje schéma návrhu systému vzdělávání na obrázku č. 1 na straně 63.

NÁVRH SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ PRO VEDOUCÍ ZÁKLADNÍCH ORGANIZAČNÍCH ČLÁNKŮ POLICIE ČR

TEMATICKÉ OBLASTI	CÍLOVÁ SKUPINA	FORMA STUDIA	TYP VZDĚLÁVÁNÍ (PPP č. 316/2017)
<p>CÍLOVÁ SKUPINA:</p> <ul style="list-style-type: none"> začínající a zkušení vedoucí základních organizačních článků a zástupci vedoucích základních <p>FORMY:</p> <ul style="list-style-type: none"> distanční (e-learning), kombinovaná (blended learning) i prezenční v závislosti na tematické oblasti a konkrétní problematice <p>OBSAH:</p> <ul style="list-style-type: none"> pouze náštim, musí být cílovým kompetencím přifázen zpracován na základě spolupráce zkušných odborníků na dané oblasti a interních lektorů. <p>ČASOVÁ DOTACE:</p> <ul style="list-style-type: none"> bude odvozena na základě obsahu 	Začínající vedoucí	DISTANČNÍ FORMA e-learningový kurz s podporou tutora	Kvalifikační příprava
<p>INFORMAČNÍ SYSTÉMY POLICIE ČR PRO VEDOUCÍ ZÁKLADNÍCH ORG. ČLÁNKŮ I</p> <ul style="list-style-type: none"> Kurz/kurzy zaměřené na informační systémy PČR s ohledem na uživatelské potřeby začínajících vedoucích zákl. org. článků, především EKIS Web, ETR, Instruktaž, SIS a další systémy a aplikace nezbytné pro práci vedoucích základních organizačních článků. <p>INFORMAČNÍ SYSTÉMY POLICIE ČR PRO VEDOUCÍ ZÁKLADNÍCH ORG. ČLÁNKŮ II</p> <ul style="list-style-type: none"> Kurz/kurzy, zaměřené na nové funkcionality informačních systémů PČR, případně nové systémy a aplikace využívané vedoucími zákl. org. článků. Cílem kurzu je aktualizovat, prohloubit, případně rozvíjet znalosti v oblasti informačních systémů a IT aplikací. 	Zkušení vedoucí	DISTANČNÍ FORMA e-learningový kurz s podporou tutora i bez podpory v závislosti na komplexnosti obsahu	Další odborná příprava
<p>ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI I</p> <ul style="list-style-type: none"> Odborné znalosti Obsahem by měl být např. legislativní rámec služebního a pracovního poměru z hlediska vedoucích, legislativní rámec v oblasti obecné bezpečnosti, BOZP, PO, ochrany utajovaných informací a ochrany obchodního tajemství, dále pak teoretický základ k problematice IZS (činnosti, kompetence, zásady součinnosti s jednotkami IZS) atd. Odborné dovednosti Obsahem této části by měl být např. příprav a řízení policejní akce, zpracovávání předpisů, pokynů a instrukcí pro výkon služby a jejich aktualizace, analýza a vyhodnocení účinnosti bezpečnostních opatření atd. 	Začínající vedoucí	KOMBINOVANÁ FORMA blended-learningový kurz Teoretická příprava bude probíhat především prostřednictvím samostudia v e-learningovém prostředí s podporou tutora, což dá prostor především nácviku praktických dovedností a řešení problémových situací v prezenční výuce.	Kvalifikační příprava
<p>ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI II</p> <p>V případě zkušných vedoucích by byla tato oblast dělena do kurzů podle problematik, neboť už se ve většině případů bude jednat o aktualizaci znalostí a dovedností, případně o rozvoj znalostí zkušných vedoucích. Kurzy již nebudou obsahově a časově tak náročné jako v případě začínajících vedoucích. Forma kurzů pak bude záviset na jejich zaměření.</p> <ul style="list-style-type: none"> Odborné znalosti Obsahem by měl být např. aktualizace znalostí v oblasti právních předpisů, taktických postupů atd. Odborné dovednosti Např. nácvik nových taktických postupů, využití nových technologií či donucovacích prostředků, např. tzv. PIT manévr, tj. násilné zastavení vozidla apod. 	Zkušení vedoucí	V případě zkušných vedoucích bude škála forem široká, a to v závislosti na problematice a její komplexitě. DISTANČNÍ FORMA e-learning s i bez podpory tutora KOMBINOVANÁ FORMA blended-learning PREZENČNÍ FORMA	Další odborná příprava
<p>MĚKKÉ DOVEDNOSTI I</p> <ul style="list-style-type: none"> Efektivní komunikace Motivace a hodnocení Vedení lidí (Leadership) Teamová spolupráce Etika v řízení a vedení lidí Plánování a organizování práce Zvládnutí stresu, prevence syndromu vyhoření 	Začínající vedoucí	KOMBINOVANÁ FORMA blended-learningový kurz Kombinace teoretické přípravy v e-learningovém prostředí s podporou tutora a následně praktický nácvik dovedností a řešení problémových situací v prezenční výuce.	Kvalifikační příprava
<p>MĚKKÉ DOVEDNOSTI II</p> <p>Měkké dovednosti v tomto stupni budou určeny těm, kteří absolvovali Měkké dovednosti I. V tomto stupni budou jednotlivé oblasti měkkých dovedností již rozděleny do kratších kurzů s užším zaměřením a cílem rozvíjet a prohlubovat znalosti a dovednosti vedoucích.</p>	Zkušení vedoucí	KOMBINOVANÁ FORMA blended-learningový kurz PREZENČNÍ FORMA	Další odborná příprava

9.6 Organizace vzdělávání

Rozdělení cílové skupiny na začínající a pokročilé vedoucí bude mít dopad i na organizaci kurzů, odlišné rozdělení obsahu v případě cílové skupiny A v případě skupiny B. Zatímco v případě skupiny A budou kurzy organizovány do větších celků a jejich obsah a logicky i časová dotace budou větší, obsah v případě kurzů pro cílovou skupinu B bude rozdělen na obsahově menší, úzce zaměřené a časově méně náročné kurzy, jejichž cílem bude především aktualizace a rozvoj již získaných znalostí a dovedností.

V případě tematické oblasti měkké dovednosti by měli obě cílové skupiny A i B projít první úrovní kurzu, neboť, jak vyplynulo z analýzy, většina vedoucích nemá s tímto vzděláváním žádnou zkušenost.

Kurz měkkých dovedností na úrovni I by měl být rozdělen minimálně na dvě až tři na sebe navazující části, aby účastníci mezi jednotlivými částmi dostali možnost aplikovat získané kompetence v praxi a konzultovat vyvstálé dotazy či nejasnosti v následujících částech.

Pro zkušené vedoucí by pak mělo být vzdělávání v měkkých dovednostech organizováno v podobě kratších kurzů, které budou úžeji zaměřené a budou rozvíjet již konkrétní měkké kompetence z kurzů I a II do hloubky, jako je např. umění ovlivňovat druhé, týmová spolupráce, time management a další.

Lektoři

Vzdělavateli v kurzech pro vedoucí základních organizačních článků by měli být nejen interní odborníci a lektoři (policejní psychologové, lektoři ze vzdělávacích zařízení), ale také externí lektoři (zkušení lektoři ze soukromého sektoru), a to především v oblasti měkkých kompetencí. Vzhledem ke specifičnosti organizace bude vhodné oslovit také odborníky z řad zkušených vedoucích, jejichž zkušenosti jsou pro začínající vedoucí nedocenitelné a jak také vyplynulo z průzkumu, 64,2 % respondentů upřednostňuje také učení se od zkušených vedoucích.

Místo vzdělávání

V případě prezenčního výuky se vzdělávání vedoucích bude realizovat ve Vzdělávacích zařízeních Útvaru policejního vzdělávání a služební přípravy, která poskytují i ubytovací kapacity a vhodné zázemí i pro několikadenní školení.

V případě online vzdělávání bude využito e-learningové platformy Policie ČR, která je založena na LMS Moodle.

ZÁVĚR

Diplomová práce vycházela z předpokladu, že navzdory rozsáhlému systému policejního vzdělávání, který postihuje širokou škálu odborných znalostí a dovedností vyplývajících z velké rozmanitosti policejních činností, zůstává vzdělávání vedoucích policistů především v oblasti měkkých dovedností opomíjeno. Cílem diplomové práce bylo analyzovat a identifikovat vzdělávací potřeby vedoucích základních organizačních článků jakožto nejpočetnější manažerské skupiny u Policie ČR. Analýza proběhla ve formě analýzy dokumentů a dotazníkovým šetřením. S cílem získat data nezkršená specifiky jednotlivých krajských ředitelství policie, byli osloveni vedoucí policisté ve všech 14 krajích. Celkem bylo osloveno 140 vedoucích oddělení a 140 zástupců, v každém z krajských ředitelství tedy 10 vedoucích a 10 zástupců. Osloveno tak bylo cca 27 % z celkového počtu vedoucích a 24 % z celkového počtu zástupců. Dotazník zodpovědělo celkem 109 respondentů, návratnost dotazníku tedy byla 38,9 %. Data tak byla získána od téměř 10 % z celkového počtu vedoucích a zástupců obvodních oddělení. Analýzou se zjistilo a potvrdilo, že organizace je si vědoma potřeby vzdělávání manažerů v měkkých dovednostech, neboť si stanoví za strategické cíle stabilizaci personálních zdrojů a zajištění etiky jejich řízení. Tuto potřebu potvrdilo i dotazníkové šetření mezi vedoucími, protože 89 tj. 81,7 %) respondentů uvedlo, že pro dobrého vedoucího jsou interpersonální schopnosti a schopnost vést lidi důležité. Požadavky na vzdělávání byly efektivní komunikace, nicméně analýza vzdělávacích programů ukázala, že měkké dovednosti jsou v systému policejního vzdělávání zcela opomenuty. Dotazníkovým šetřením byly mimo jiné zjištěny priority a časové možnosti vedoucích a na základě toho byl sestaven návrh systému vzdělávání vedoucích, který cílovou skupinu dělí na začínající (ve funkci do 2 let) a zkušené vedoucí. Takové rozdělení lépe zohlední potřeby začínajících vedoucích, neboť lze předpokládat, že ve své nové roli potřebují spolu s autoritou vůči svým kolegům rozvíjet také odborné znalosti a dovednosti. S ohledem na zkušenosti vedoucích, kteří jsou ve funkci již déle než 2 roky, a také v souladu se strategií organizace by u této cílové skupiny měl být kladen větší důraz spíše než na odborné znalosti

a dovednosti na měkké dovednosti. Ty je nezbytné rozvíjet i vzhledem k tomu, že způsoby řízení a vedení lidí se vyvíjí v závislosti na mnoha společenských faktorech jako je vývoj na trhu práce, generační obměna, rozvoj moderních technologií atd.

Rozvoj a vzdělávání manažerů u policie je nutné přijímat jako nástroj implementace strategie, a podle toho k němu i přistupovat. Vzdělávací programy by měly být propojeny se strategií, kterou se rozumí: „*Řízení určité činnosti k dosažení základních cílů; ... základní způsob vedení, či řízení činností vedoucí k dosažení základních cílů; obecný způsob, postup, jímž určitá osoba řeší problémy.*“⁴⁶ Jednotlivé plány rozvoje a policejního vzdělávání by proto měly vycházet nejen ze strategie, ale i ze zjištěných požadavků oslovených manažerů a tvořit provázaný systém vzdělání ve stále se opakujícím cyklu. Hlavním cílem systému vzdělávání policejních manažerů by vzhledem k aktuální strategii Policie ČR i potřebám samotných vedoucích základních organizačních článků mělo být připravit je tak, aby se pod jejich vedením především stabilizovali lidské zdroje, což souvisí i se zlepšením etiky v řízení lidských zdrojů. Z těchto důvodů je zcela zásadní zavést systém vzdělávání vedoucích manažerů, v němž bude kladen důraz nejen na odborné znalosti a dovednosti, ale především na měkké kompetence. Vedoucí policisté by po ustanovení do funkce neměli být odkázáni pouze na své schopnosti, ale mělo by se jim dostat systémové podpory v podobě jednotného a komplexního manažerského vzdělávání.

⁴⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, s. 12

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha, Grada Publishing 2010, ISBN-978-80-247-3067-7

HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Grada Publishing, a.s., Praha 2007, ISBN 978-80-247-1457-8

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*, 2. vydání, Grada Publishing, a.s., Praha 2014, ISBN 978-80-247-4806-1

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* - 3. rozšířené vydání. Praha, Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*, Praha, Grada Publishing 2014, ISBN 978-80-247-5232-7

TOMEK, P., FIALA, Z. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami, judikaturou*, 3. aktualizované a rozšířené vydání, ANAG, Olomouc 2019, ISBN 978-80-7554-234-2

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Kompetence ve vzdělávání*, Grada Publishing a.s., Praha 2008, ISBN-978-80-247-1770-8

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha, Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

Seznam použitých internetových zdrojů

Centrální databáze kompetencí: Autonomní systém pro správu znalostí, dovedností a měkkých kompetencí. *Národní soustava povolání* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2017 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/>

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon: o Policii České republiky*. In: Praha: Sbírka zákonů, 2008, ročník 2008, číslo 91. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-273>

Formuláře Google [online]. Mountain View: Alphabet, [2021] [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.google.com/forms/>

PALÁN, Z. *Andragogický slovník: Dějiny andragogiky*. [online]. [cit. 2013-09-20]. Dostupný z: <http://www.andromedia.cz/andragogickyslovník/dejiny-andragogiky>

Seznam použitých ostatních zdrojů

Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020

Nařízení ministerstva vnitra č. 67/2009, kterým se zřizují útvary Policie ČR s celostátní působností

Pokyn Ministra vnitra ČR č. 21/2018, příloha č. 3, kterým se zřizuje projektová kancelář, Koordinační výbor Ministerstva vnitra a upravuje řízení projektů v oboru působnosti Ministerstva vnitra

Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR

Závazný pokyn policejního prezidenta, č. 137/2009, o organizaci Policie ČR

SEZNAM ZKRATEK

ESIAŘ	elektronický systém interních aktů řízení
ETŘ	evidence trestního řízení
GPS	globální polohový systém
IS	informační systém
IZS	integrovaný záchranný systém
MKKC	mobilní kontaktní koordinační centrum
PČR	Policie České republiky
SKPV	Služba kriminální policie a vyšetřování

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Rozložení respondentů podle pohlaví	38
Graf 2: Rozložení respondentů podle věku	39
Graf 3: Rozložení respondentů podle vzdělání.....	40
Graf 4: Rozložení respondentů podle délky služby u policie	41
Graf 5: Rozložení respondentů podle počtu let ve funkci	42
Graf 6: Rozdělení podle předchozích zkušeností ve vedoucí pozici	42
Graf 7: Rozložení respondentů podle názoru na předpoklady dobrého vedoucího.....	43
Graf 8: Zkušenosti se vzdáváním v manažerských dovednostech.	45
Graf 9: Význam kompetencí dle názoru respondentů	49
Graf 10: Priority rozvoje kompetencí	50
Graf 11: Způsob rozvoje manažerských dovedností.....	51
Graf 12: Časové možnosti respondentů – počet pracovních dnů v měsíci	52
Graf 13: Časové možnosti respondentů – opakování studia v prezenčním kurzu za rok.....	53

Seznam obrázků

Obrázek 1: Návrh systému vzdělávání pro vedoucí základních orgnizačních článků Policie ČR.....	63
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Důležitost připisovaná kompetencím v dané pozici.....	46
Tabulka 2: Priority rozvoje kompetencí	48
Tabulka 3: Časové možnosti pro vzdělávání	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník pro vedoucí / zástupce vedoucích základních organizačních článků	I
Příloha B – Bibliografické údaje	XII

Příloha A – Dotazník pro vedoucí / zástupce vedoucích základních organizačních článků

Dotazník pro vedoucí / zástupce vedoucích základních organizačních článků

Předkládaný dotazník je součástí praktické části diplomové práce na téma "Analýza vzdělávacích potřeb v organizaci, tvorba individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců" věnované analýze vzdělávacích potřeb. Jeho výstupy přispějí k vytvoření návrhu studijního plánu.

***Povinné pole**

Dotazník je určen vedoucím nebo zástupcům vedoucích základních organizačních článků. Dotazník sestává ze 13–16 otázek v závislosti na Vašich zkušenostech. Vyplnění dotazníku vám zabere 5–10 minut. Na otázky neexistují správné a nesprávné odpovědi, proto prosím odpovídejte upřímně. Dotazník je zcela anonymní. Děkuji za spolupráci.

Informace o Vás

1. Jste ... *

Označte jen jednu elipsu.

... muž.

... žena.

Jiné: _____

2. Kolik je Vám let? *

Označte jen jednu elipsu.

65

64

63

62

61

60

59

58

57

56

55

54

53

52

51

50

49

48

47

46

45

44

43

42

41

40

39

38

37

36

35

34

33

32

- 31
- 30
- 29
- 28
- 27
- 26
- 25
- 24
- 23
- 22
- 21
- 20

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Střední s maturitní zkouškou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské – bakalářský studijní program
- Vysokoškolské – magisterský studijní program

4. Kolik let sloužíte u Policie ČR? *

Označte jen jednu elipsu.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

- 36
- 37
- 38
- 39
- 40
- 41
- 42
- 43
- 44
- 45
- 46
- 47

5. Jak dlouho jste ve funkci vedoucího / zástupce vedoucího základního organizačního článku? *

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 1 rok
- 1–2 roky
- 3–4 roky
- 5–7 let
- 8–10 let
- 10–15 let
- 15–20 let
- 21–25 let
- Více než 25 let

6. Byl/a jste před stávající pozicí v nějaké jiné pozici s příplatkem za vedení? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano *Přeskočte na otázku 7*
- Ne *Přeskočte na otázku 10*

Jiná vedoucí pozice

7. Kolik let jste byl v jiné pozici s příplatkem za vedení? *

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 1 rok
- 1–2 roky
- 3–4 roky
- 5–7 let
- 8–10 let
- 10–15 let
- 15–20 let
- 21–25 let
- Více než 25 let

8. Jednalo se o pozici ... *

Označte jen jednu elipsu.

- ... v nižší tarifní třídě, než je má současná pozice.
- ... ve stejné tarifní třídě, než je má současná pozice.
- ... ve vyšší tarifní třídě, než je má současná pozice.
- ... zcela jinou, než je má současná pozice, mimo Policii ČR.

9. Předchozí pozici byste z hlediska náročnosti ve srovnání se stávající pozicí hodnotil/a jako ... *

Označte jen jednu elipsu.

- ... méně náročnou (např. s menší mírou odpovědnosti, s menším počtem podřízených).
- ... náročnější (např. s větší mírou odpovědnosti, větší počtem podřízených).
- ... stejnou.

Vaše priority a možnosti

10. Které z následujících možností považujete za nejdůležitější pro to, aby byl vedoucí/zástupce vedoucího svými kolegy i podřízenými hodnocen jako „dobrý vedoucí“? Můžete označit pouze jednu odpověď. *

Označte jen jednu elipsu.

- Znalosti a dovednosti v profesní odborné oblasti
- Dostatečně dlouhá policejní praxe
- Schopnost vést lidi a dobré interpersonální schopnosti (komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, umění ovlivňovat druhé apod.)

11. Kolikrát jste v minulosti absolvoval/a vzdělávání zaměřené na měkké manažerské dovednosti? *

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
- 1x
- 2x
- 3x
- Více než 3x

12. Kterou z následujících kompetencí považujete za důležitou pro vaši pozici? Sestavte z preferovaných kompetencí pořadí pomocí číslic vpravo (1 = nejdůležitější).

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Time management (efektivní využití času)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duševní hygiena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efektivní delegování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivace a hodnocení podřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efektivní komunikace (vedení porad, vedení hodnotících rozhovorů, komunikace v krizových situacích, komunikace nepopulárních opatření/ špatných zpráv atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozhodování ve stresových situacích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmová práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umění ovlivňovat druhé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znalosti a dovednosti z profesní odborné oblasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Nyní z kompetencí vyberte ty, které byste si chtěli rozvinout nebo zdokonalit dalším vzděláváním? U vybraných označte, prosím, také pořadí podle vlastní priority (1 = má pro Vás nejvyšší prioritu).

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Time management (efektivní využití času)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duševní hygiena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efektivní delegování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivace a hodnocení podřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efektivní komunikace (vedení porad, vedení hodnotících rozhovorů, komunikace v krizových situacích, komunikace nepopulárních opatření/ špatných zpráv atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozhodování ve stresových situacích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmová práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umění ovlivňovat druhé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znalosti a dovednosti z profesní odborné oblasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Jaký způsob rozvoje manažerských dovedností upřednostňujete? Je možné označit více odpovědí. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Vlastními zkušenostmi sbíranými v čase
- Učením se od zkušených vedoucích
- Samostudiem s využitím literatury a online dostupných zdrojů
- Distanční formou v podobě online kurzů (studijní opory s podporou tutora)
- V prezenčním kurzu

15. Jaké jsou Vaše časové možnosti pro vlastní vzdělávání? Uveďte maximální počet pracovních dnů v řadě v běžném měsíci, které byste byli schopni věnovat prezenčnímu kurzu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Žádný den v měsíci
- 1 den v měsíci
- 2 dny v měsíci
- 3 dny v měsíci
- 4 dny v měsíci
- 5 dnů v měsíci
- 6 dnů v měsíci
- 7 dnů v měsíci
- 8 dnů v měsíci
- 9 dnů v měsíci
- 10 dnů v měsíci
- 11 dnů v měsíci
- 12 dnů v měsíci
- 13 dnů v měsíci
- 14 dnů v měsíci
- 15 dnů v měsíci
- 16 dnů v měsíci
- 17 dnů v měsíci
- 18 dnů v měsíci
- 19 dnů v měsíci
- 20 dnů v měsíci

16. V návaznosti na předchozí otázku: Kolikrát v roce si můžete dovolit kurz v rozsahu tolika dnů vzhledem ke svým pracovním povinnostem? *

Označte jen jednu elipsu.

- Vůbec
- 1x ročně
- 2x ročně
- 3x ročně
- 4x ročně
- 5x ročně
- 6x ročně
- 7x ročně
- 8x ročně
- 9x ročně
- 10x ročně
- 11x ročně
- 12x ročně

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

Příloha B – Bibliografické údaje

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Badošková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Analýza vzdělávacích potřeb v organizaci, tvorba individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců

Rok: 2021

Počet stran textu: 63

Celkový počet stran příloh: 11

Počet titulů českých použitých zdrojů: 9

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 5

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek