

kpt. PhDr. Lukáš Miklas
Fakulta bezpečnostně právní PA ČR v Praze
Katedra trestního práva
Dr. Zdeněk Kovařík, CSc.
Oddělení vědy a výzkumu PA ČR v Praze

Profesní profil vedoucích příslušníků Policie ČR

Téma článku „Profesní profil vedoucích příslušníků Policie ČR“ vychází z neustále se zvyšujících požadavků na policejní manažery všech úrovní řízení v rámci Policie ČR. Vývoj současné bezpečnostní situace v naší společnosti klade na vedoucí příslušníky Policie ČR často velmi tvrdé požadavky, které si vynucují kvalitativní proměnu řídicích procesů. Pro efektivní řízení a vedení v rámci Policie ČR musí být policejní manažeři vybaveni jak moderními teoretickými poznatky, tak i schopnostmi a dovednostmi tvořivým způsobem aplikovat relevantní poznatky v procesu každodenního řízení a vedení. Profesní kompetence policejních manažerů jsou v tomto ohledu nezastupitelné.

Cílem článku je prezentovat základní výzkumné výsledky týkající se skladby profesního profilu vedoucích příslušníků na úrovni obvodních oddělení Policie ČR.

Pojetí profesního profilu vedoucích příslušníků Policie ČR

Je třeba si uvědomit, že přebírání moderních metod obecného managementu v podmínkách Policie ČR je částečně omezeno a někdy je značně problematické. Řízení v rámci Policie ČR má blíže k vojenskému způsobu řízení, jehož základem je velení, jako základní nástroj direktivního plnění úkolů při uplatňování nedělitelné velitelské pravomoci. To však neznamená, že policejní manažeři nemohou v procesu každodenního řízení používat sociálně-integrační styl působení, který je často používán v civilní sféře. Je však třeba vnímat, že Policie ČR je ozbrojeným bezpečnostním sborem, ve kterém není možné používat liberální postupy, v nichž se často stírá rozdíl mezi povinnostmi plnit úkoly a vyžadováním odpovědnosti.

V oblasti služby u Pořádkové Policie ČR vyvstává celá řada problematických oblastí týkajících se úlohy vedoucích příslušníků policie ve vztahu k jejich způsobilosti zastávat určité funkce nebo činnosti. Existuje velké množství, ať už praxí prověřených či neproověřených, profesních kompetenčních modelů vytvořených pro podnikatelskou sféru, státní sféru či pro konkrétní subjekty nepodnikatelského prostředí, jejichž přebírání lze považovat vzhledem k velké odlišnosti a specifické povaze zmíněných subjektů, za velmi problematické a neefektivní. Zmíněné problémy vyvstávají rovněž u zdánlivě fungujících aplikovatelných modelů zahraničních policejních sborů neboť mnoho nedostatků pramení již z odlišného právního, sociálního, kulturního či společenského prostředí, ve kterém přebírané profesní kompetenční modely vznikají.

Je zapotřebí vytvořit vhodný model profesního profilu pro danou úroveň řízení u ČR korespondující se zásadami a principy národního prostředí Policie ČR, neboť takový přístup umožňuje identifikovat, uchopit a následně aplikovat přiměřené postupy pro činnosti vykonávané na dané úrovni řízení. Přebírání fungujících profilů jiných, ať už státních či nestátních subjektů, je totiž mnohdy kontraproduktivní. Tvorba a hledání

fungujících kompetenčních modelů týkajících se vybrané profese by proto měla vycházet přímo z praxe a tedy z prostředí, na které budou dané profesní modely zpětně aplikovány.

Z obecné teorie managementu vyplývá, že není příliš obtížné vymezit základní kompetence vedoucích příslušníků na dané úrovni řízení. Opačně je tomu ale v případě formulace manažerských profesních kompetencí pro určitou konkrétní úroveň řízení, kde značná míra specifikace úzkého profilu činností způsobuje, že nalezení takových kompetencí je velmi obtížné. Jedním z prostředků jak toho dosáhnout je nalézt vhodný model profesního profilu, který je nástrojem pro vytyčení klíčových požadavků na vedoucí policisty. Obsah článku se zaměřuje na profesní kompetence policejních manažerů **na úrovni vedoucích příslušníků obvodních oddělení Policie ČR** z hlediska jejich specifické, hluboce odborné a sofistikované povahy služby.

Empirický výzkum profesního profilu vedoucích příslušníků Policie ČR

Výzkumný problém

Na skladbu profesního profilu vedoucích příslušníků Policie ČR existuje řada požadavků decizní sféry, které jednak vycházejí z určitých teoretických přístupů široce využívaných jak v komerčních, tak i nekomerčních organizacích a z podmínek fungování daného bezpečnostního sboru. Tyto požadavky našly své vyjádření v taxativním pojetí profesního profilu a jeho jednotlivých ukazatelů vymezeného Policejním prezídiem Policie ČR. Doposud však nebyl uskutečněn empirický výzkum, jehož posláním by bylo ověřit relevanci vymezených kompetencí a jejich jednotlivých ukazatelů. Nabízí se otázka: Jsou tyto oficiální požadavky v souladu s tím, jak je vnímají samotní vedoucí příslušníci policie na nižší úrovni systému řízení? Empirické ověření přijatého modelu profesního profilu tvoří významný nástroj jeho případné korekce či optimalizace.

Objekt, předmět, cíl a úkoly empirického výzkumu

Objektem empirického výzkumu byl profesní profil vedoucích příslušníků Policie ČR.

Předmětem empirického výzkumu byla sebehodnotící stanoviska výběrového souboru vedoucích příslušníků Policie ČR na úrovni obvodních oddělení směřující k posouzení předložených ukazatelů vymezených profesních kompetencí, jak je vnímají s ohledem na míru pozitivního či negativního zaměření v průběhu praktického výkonu vedoucí pozice.

Cílem empirického výzkumu bylo ověřit, zda přehled požadovaných ukazatelů jednotlivých kompetencí vyplývajících z platných právních předpisů a interních aktů řízení Policie ČR je v souladu se sebehodnotícími stanovisky výběrového souboru vedoucích příslušníků Policie ČR na úrovni obvodních oddělení.

Empirický výzkum se orientoval na splnění následujících **hlavních výzkumných úkolů**:

1. Sestavit přehled požadovaných ukazatelů jednotlivých kompetencí vyplývajících z platných právních předpisů a interních aktů řízení Policie ČR.

2. Klasifikovat míru pozitivního či negativního zaměření daných ukazatelů na základě sebehodnotících stanovisek výběrového souboru vedoucích příslušníků Policie ČR.
3. S využitím explorační faktorové analýzy exaktně stanovit základní skladbu kompetencí profesního profilu a vymezit ukazatele, které dané kompetence tvoří.

Pojetí empirického výzkumu

Pro identifikaci profesního profilu vedoucích příslušníků Policie ČR byla zvolena kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod. Nejprve došlo za pomoci kvalitativních výzkumných metod k vytvoření dotazníku. Konkrétně se jednalo o provedení analýzy pracovních činností policejních manažerů na úrovni vedoucích a zástupců vedoucích obvodních oddělení Policie ČR, vyplývajících z platných právních předpisů¹ a interních aktů řízení Ministerstva vnitra ČR a Policie ČR.² Došlo

¹ Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, v posledním znění; zákon č. 325/1999 Sb., o azylu, v posledním znění; zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky, v posledním znění; zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích, v posledním znění; zákon č. 119/2002 Sb., o střelných zbraních a střelivu, v posledním znění; zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v posledním znění; zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v posledním znění; zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a bezpečnostní způsobilosti, v posledním znění; zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému, v posledním znění; nařízení vlády č. 104/2005 Sb., kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech, v posledním znění; nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), v posledním znění.

² Pokyn policejního prezidenta č. 316/2017 ze dne 29. prosince 2017, o profesním vzdělávání, v posledním znění; závazný pokyn policejního prezidenta č. 42/2010, o personální pravomoci, v posledním znění; závazný pokyn policejního prezidenta č. 191 ze dne 16. prosince 2008 o organizaci Policie ČR, v posledním znění; závazný pokyn policejního prezidenta č. 40/2009, kterým se provádí některá ustanovení zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v posledním znění; organizační řád Policejního prezidia České republiky vydaný rozkazem policejního prezidenta č. 135/2014, v posledním znění; rozkaz policejního prezidenta č. 6/2012 ze dne 10. ledna 2012, kterým se zřizuje pracovní tým k popisu profesních kompetencí systemizovaných služebních a pracovních míst, v posledním znění; pokyn policejního prezidenta č. 160/2009 o postupu na úseku bezpečnosti a plynulosti silničního provozu, v posledním znění; pokyn policejního prezidenta č. 10/2009 o zajišťování vnitřního pořádku a bezpečnosti, v posledním znění; závazný pokyn policejního prezidenta č. 4/2009 ze dne 19. ledna 2009 o provádění služební přípravy příslušníků Policie České republiky, v posledním znění; pokyn policejního prezidenta č. 170/2015 ze dne 2. listopadu 2015, spisový řád, v posledním znění; pokyn policejního prezidenta č. 103/2013 ze dne 28. května 2013, o plnění některých úkolů policejních orgánů Policie České republiky v trestním řízení, v posledním znění; závazný pokyn policejního prezidenta č. 180/2012 ze dne 28. listopadu 2012 o plnění základních úkolů služby pořádkové policie, v posledním znění; pokyn policejního prezidenta č. 114/2015 ze dne 1. června 2015, kterým se mění závazný pokyn policejního prezidenta č. 75/2013, kterým se stanoví rozsah pravomoci služebních funkcionářů jednat a rozhodovat ve věcech služebního poměru příslušníků Policie České republiky (personální pravomoc), v posledním znění; nařízení Ministerstva vnitra č. 34/2012 ze dne 30. července 2012, kterým se mění nařízení Ministerstva vnitra č. 61/2009, kterým se stanoví zásady systemizace pracovních a služebních míst v Ministerstvu vnitra, v posledním znění; závazný pokyn policejního

k vytvoření základního pohledu na **pracovní pozici** vedoucího policisty obvodního oddělení Policie ČR, díky čemuž bylo možné vytvořit vhodný dotazník. Následně nejobtížnější fází bylo definování jednotlivých ukazatelů vyjadřujících profesní kompetence, které byly indentifikovány z popsané analýzy. Zmíněné ukazatele byly poté rozpracovány na jednotlivé otázky dotazníku.

Na základě uvedeného kroku došlo k sestavení finálního dotazníku, kdy zmíněné otázky dotazníku byly uspořádány tak, že spolu navzájem nesouvisely. Dotazník byl rozdělen na tři části.

První část dotazníku byla povinná a obsahovala 13 proměnných stanovených na základě analýzy služebních míst, které směřovaly ke zjištění informací o respondentovi dotazníku (věk respondentů, pohlaví respondentů, krajské ředitelství Policie ČR, ve kterém respondenti slouží, nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, celková doba služby respondentů u Policie ČR, celková doba služby respondentů u Policie ČR na pozici vedoucí nebo zástupce vedoucího obvodního oddělení, aktuální počet podřízených, zdali a do jaké míry se respondenti zabývají trestním řízením, zdali a do jaké míry se respondenti zabývají správním řízením, zdali a do jaké míry se respondenti zabývají plánováním služeb, pokojenost respondentů se svým služebním místem vedoucího nebo zástupce vedoucího u Policie ČR, poslední aktuální služební hodnocení respondentů, vztah respondentů ke službě u Policie ČR).

Jednotlivé proměnné byly zpracovány formou otázek s různými možnostmi odpovědí. Na některé bylo možné odpovědět vepsáním příslušné informace, na některé výběrem příslušné hodnoty na předem zvolené škále (ordinální škála).

Druhou část dotazníku, která byla rovněž povinná, tvořilo celkem 46 otázek směřujících ke zjištění aktuálního stavu profesních kompetencí vedoucích příslušníků Policie ČR na úrovni obvodního oddělení. Daných 46 otázek stanovených na základě výše uvedených výzkumných metod, bylo dle jejich struktury projevující se v manažerských kompetencích rozděleno do následujících 8 klíčových skupin (faktorů), které korespondují rovněž s požadavky stanovenými příslušnými interními akty řízení Policie ČR. Jednalo se tedy o odbornost, odolnost vůči zátěži, komunikační dovednosti, odpovědnost za vykonanou službu, organizační schopnosti, reprezentaci Policie ČR a schopnost získat autoritu.

Úlohou respondentů v této části dotazníku bylo v rámci své vlastní sebereflexe zhodnotit postupně úroveň každé z položek ve vztahu k jejich službě a ke služebnímu místu, které zastávají. Výsledky poté zapisovali do příslušné buňky. Otázky v této části dotazníku mají charakter otázek uzavřených, poskytujících předem formulované vícealternativní odpovědi, nabízející respondentovi určité kontinuum od jednoho pólu k pólu opačnému, se stejným důrazem na všechny varianty odpovědí. Pro ohodnocení preference určité odpovědi měli respondenti k dispozici desetistupňovou bodovou hodnotící škálu, v níž 1 znamená dosažení nejlepšího výsledku a 10 nejhoršího.

Třetí část dotazníku byla dobrovolná a obsahovala možnost volnou formou vyjádřit se ke způsobu dotazování, jednotlivým otázkám či obecně vyjádřit svá přání a stížnosti.

prezidenta č. 159/2009 ze dne 2. prosince 2009 o eskortách, střežení osob a o policejních celách, v posledním znění.

Popsaný způsob stanovení profesních kompetencí vedoucích a zástupců vedoucích obvodních oddělení Policie ČR v rámci uvedeného dotazníkového šetření zaměřeného na sebehodnocení v daných zvolených oblastech byl zvolen jako nejvhodnější možný postup.

Sběr dat byl uskutečněn prostřednictvím internetového dotazníku webové platformy Google, což zajistilo naprostou anonymitu respondentů. Byl vytvořen elektronický dotazník (internetový), neboť nebylo možné efektivním způsobem využít komunikační síť Policie ČR. Uvedeným způsobem došlo k oslovení všech vedoucích příslušníků v rámci obvodních oddělení Policie ČR pomocí jejich služebních či osobních e-mailů dostupných v elektronickém systému Policie ČR ESIAR.¹

Složení výběrového souboru respondentů

Výzkumu se zúčastnilo na základě dobrovolnosti celkem 235 z oslovených vedoucích příslušníků Policie ČR. Zastoupení respondentů vyplývající z první části dotazníku je následující.

Muži výběrového souboru tvoří 93 % a ženy 7 %. Celkem 9 % respondentů je ve věku do 33 let, 91 % respondentů je starší 33 let. V Praze slouží 13 % respondentů, 87 % ostatních slouží v regionech mimo Prahu. Celkem 56 % respondentů má střední vzdělání s maturitou a bakalářské vysokoškolské vzdělání. Magisterské nebo doktorské vysokoškolské vzdělání dosáhlo 44 % respondentů. Délku praxe do 20 let má 52 % respondentů, 48 % nad 20 let. Zajímavostí je, že 77 % respondentů má praxi ve vedoucí pozici do 12 let a 23 % více než 12 let. Rovněž podnětná informace se týká 31 % respondentů, kteří mají do 16 podřízených, kdežto 69 % má více než 16 podřízených. Spokojených se svou vedoucí pozicí je 92 % respondentů, 8 % je spíše nespokojeno a nespokojeno. Celkem 97 % respondentů dosáhlo při posledním služebním hodnocení stupně výborně a velmi dobře, 3 % pak hodnocení dobře a uspokojivě. Pozitivní a spíše pozitivní vztah ke službě má 96 % respondentů, a naopak 4 % pak spíše negativní.

Výzkumný předpoklad

Výzkumný předpoklad vychází z kritického posouzení obsahu jednotlivých ukazatelů profesních kompetencí a jejich přiřazení do předpokládaného profesního profilu.

Formulace výzkumného předpokladu:

Skladba 44 stanovených ukazatelů profesního profilu vedoucích příslušníků Policie ČR obsahuje více než 5 kompetencí profesního profilu.

¹ ESIAR – *Elektronická sbírka interních aktů řízení*. Pozn. autorů: Uvedený systém obsahuje organizační strukturu Policie ČR včetně většiny kontaktů na všechny útvary a jednotlivé policisty v rámci celé České republiky.

Použití explorační faktorové analýzy k určení minimálního počtu a reálné skladby profesních kompetencí

Stručné uvedení do problematiky explorační faktorové analýzy

Explorační faktorová analýza (dále i EFA) usiluje o odhalení podložní struktury relativně velkého souboru proměnných.¹ Prioritou výzkumníka je nalezení spojení mezi indikátorovými proměnnými (jednotlivé bezpečnostní hrozby) a faktory (společné oblasti), se kterými jednotlivé bezpečnostní hrozby souvisejí v přesném významu jako koeficienty regrese na společných faktorech.

Toto je nejběžnější forma faktorové analýzy. Není tu nutnost žádné předchozí teorie, která by odůvodňovala určité konkrétní přiřazení daných indikátorových proměnných a faktorů. EFA hledá faktorovou strukturu samostatně, dokonce nevyžaduje ani stanovení potřebného počtu faktorů. Smyslem EFA je najít kovariance či korelace původních proměnných pomocí málo společných faktorů tak, aby tyto kovariance nebo korelace s faktory byly vysvětleny dokonale.² Společné faktory jsou neznámé proměnné vybrané tak, aby vysvětlily korelace ve smyslu parciální korelace (společné faktory představují sdružené oblasti profesního profilu).

Postup explorační faktorové analýzy

Vstupem do analýzy je 44 proměnných (jednotlivé ukazatele předpokládaného profilu vedoucích příslušníků) na škále 1 až 10 (1 – pozitivní míra daného ukazatele, 10 – negativní míra daného ukazatele). Dva ukazatele – P07 – manažerská osobnost a P17 – zkorumpovatelnost byly z analýzy vyloučeny pro svou redundantnost. Přehled uvedených ukazatelů profesního profilu je uveden v příloze č. 1. Výběrový soubor tvořilo 235 respondentů.

K analýze byl použit volně dostupný freewarový produkt v poslední verzi FACTOR 10.8.03.³

Z údajů Přílohy č. 3, Obr. č. 2.2a je na základě Mardiova testu zřejmé, že mnohorozměrnou normalitu všech 44 proměnných lze zamítnout. To je méně příznivé zjištění, nicméně u ordinálních proměnných lze málokdy mnohorozměrnou normalitu dosáhnout. S ohledem na nezávislost jednotlivých pozorování a ordinální charakter proměnných lze shrnout, že základní předpoklady pro EFA jsou akceptovatelné.

Při zpracování dat byla použita metoda bootstrap k odstranění některých nežádoucích výpočetních těžkostí (definitnost polychorické korelační matice). V souladu se standardním nastavením programu Factor 10.8.03 jsme použili pro extrakci faktorů metodu nevážených nejmenších čtverců (ULS - Unweighted Least Squares) a k dosažení jednoduché faktorové struktury metodu faktorové transformace – normalizovaný Varimax (Kaiserova normalizace).

¹ Pojem „proměnná“ je používán jako český výraz anglického pojmu „variable“, který je implicitní součástí použitého statistického software.

² Viz MCDONALD, Roderick P. *Faktorová analýza a příbuzné metody v psychologii*. Praha: Academia, 1991, s. 35.

³ Jeho autoři jsou Urbano LOREZO-SEVA a Pere Joan FERRANDO. Manuál i samotný program jsou dostupné z: <http://psico.fcep.urv.es/utilitats/factor/Download.html>.

Pro určení dostačujícího počtu faktorů bylo přednostně použito Kelleyho kritérium pro stanovení maximální hodnoty průměrných standardizovaných reziduí. Jde o postup, který je založen na porovnání navrženého faktorového modelu s originálními daty (viz Příloha č. 3).

V případě, že odmocnina střední hodnoty reziduí je nižší než očekávaná hodnota dle Kellyho kritéria, lze považovat počet extrahovaných faktorů za dostatečný. Jinak řečeno, při dosažení nízké hodnoty reziduí lze usuzovat, že použitá metoda extrakce společných faktorů odfiltrovala z dat podstatnou relevantní informaci. Námi uváděné výsledky analýzy tuto zásadu splňují. Všechny uvedené informace na Obr. 2.2c až 2.2e (viz Příloha č. 3) poskytují nezbytné argumenty pro přijetí pětifaktorového modelu.

Následující tabulka – celkový rozklad rozptylu - ukazuje procentuální zastoupení jednotlivých faktorů s ohledem na to, jakou část (v procentech) z celkového pole faktorů vysvětlují. Z tabulky je zřejmé, že „řídící kompetence“ vedoucích příslušníků Policie ČR vysvětluje téměř 22 % z celkového rozptylu. Je tedy ve faktorovém poli naprosto dominantní.

Tabulka č. 1

Celkový rozklad rozptylu

Faktor	Součet čtverců faktorových zátěží extrahovaných faktorů			Rotovaný součet čtverců faktorových zátěží		
	Celkem	% rozptylu	Kumulativní % rozptylu	Celkem	% rozptylu	Kumulativní % rozptylu
1	18,764	42,646	42,646	9,537	21,675	21,675
2	1,902	4,324	46,970	4,023	9,143	30,818
3	1,509	3,430	50,401	3,801	8,639	39,456
4	1,201	2,728	53,129	3,520	8,000	47,456
5	1,009	2,292	55,421	3,505	7,965	55,421

Zdroj: vlastní

Výsledný pětifaktorový model 44 ukazatelů profesního profilu vedoucích pracovníků Policie ČR má následující skladbu (viz Tab. č. 2.2a – 2.2e):

1. Řídící kompetence.
2. Psychická odolnost.
3. Sociálně komunikační kompetence.
4. Odborná kompetence.
5. Mravní kompetence.

První faktor (**řídící kompetence**) je spojen s níže vymezenými ukazateli (Tab. č. 2.2a). Dané ukazatele jsou sestupně seříděny podle velikosti regresního koeficientu daného ukazatele na společném faktoru (řídící kompetenci).

Tab. č. 2.2a – Faktor řídicí kompetence

	Faktor 1
Včasné plánování činností	,732
Samostatnost	,729
Dochvilnost při plnění úkolů	,714
Odhodlanost řešit organizační problémy	,698
Pečlivost	,687
Osobní odpovědnost	,647
Spolehlivost	,624
Účelné využívání pracovní doby	,623
Smysl pro spravedlnost	,588
Organizování v krizových situacích	,565
Přiměřenost postupu	,561
Důslednost	,561
Systematičnost organizování	,559
Schopnost ovlivňovat druhé	,552
Cílevědomost	,539
Ochota kontrolovat podřízené	,537
Schopnost srozumitelně předat a vysvětlit	,533
Hodnocení podřízených	,525
Vstřícnost	,518
Sebeprezentování	,496
Vystupování na pracovišti	,489
Schopnost vydávat úkoly	,480
Ochota zdokonalovat se	,392
Vnímání podřízených	,387

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že nejvýraznější vliv na řídicí kompetenci sehrávají „včasné plánování činností, samostatnost, dochvilnost při plnění úkolů, odhodlanost řešit organizační problémy, pečlivost, osobní odpovědnost, spolehlivost a účelné využívání pracovní doby“. Je dobré vědět, kterým ukazatelům přisuzují níže postavení vedoucí příslušníci policie nejdůležitější význam. Lze zobecnit, že směřují k zajištění tzv. **organizačního klidu v řídicí činnosti**. Zkušení vedoucí vědí, co to znamená. Je zřejmé, že nenadálé operativní činnosti se v praxi nelze vyhnout, ale soustavná chaotická řídicí činnost je ve svých důsledcích zničující.

I řada dalších ukazatelů s regresním koeficientem okolo 0,5 směřuje v rámci řídicí kompetence k nastolení klidné atmosféry a důvěry ve vedoucí pracovníky (jde o tyto ukazatele: smysl pro spravedlnost, organizování v krizových situacích, přiměřenost postupu, důslednost, systematičnost organizování, schopnost ovlivňovat druhé, cílevědomost, ochota kontrolovat podřízené a schopnost srozumitelně předat a vysvětlit).

Řada ukazatelů v závěru tabulky směřuje přímo k podřízeným, k vytvoření příznivých podmínek pro účinný vliv na podřízené a jejich aktivizaci pro zdárné plnění úkolů (ukazatele - hodnocení podřízených, vstřícnost, sebeprezentování, vystupování na pracovišti, schopnost vydávat úkoly, ochota zdokonalovat se a vnímání podřízených).

Je velmi zajímavé, že hned vedle řídicí kompetence stojí **kompetence psychické odolnosti** (viz Tab. č. 2.2b). Lze se domnívat, že jde o důsledek řídicí činnosti v podmínkách blízkým vojenské organizaci, kde se velmi často vyskytují vlivy působící záporně na psychiku jak řídicích příslušníků, tak i podřízených. Tyto aspekty nejsou v civilních organizacích tak výrazné. Existence kompetence psychické odolnosti ukazuje na nutnost věnovat zvýšenou pozornost propracované a odborně založené psychologické přípravě i v rámci fakultativního vzdělávání organizovaného Policejním prezidiem Policie ČR.

Tab. č. 2.2b – Faktor psychické odolnosti

	Faktor 2
Zvládnání stresu	,727
Emocionální sebekontrola	,643
Jednání a vystupování pod tlakem	,636
Racionální rozhodování	,632
Schopnost relaxovat	,425
Míra optimismu	,388

Existence **sociálně-komunikační kompetence** ukazuje na význam vědomostí, schopností a dovedností působit na podřízené, ale i nadřízené. Uvedené ukazatele v Tab. č. 2.2c poměrně dobře specifikují, na co by se měli vedoucí zaměřit a v čem se zdokonalovat.

Tab. č. 2.2c – Faktor sociálně-komunikační kompetence

	Faktor 3
Verbální komunikace	,643
Neverbální komunikace	,628
Zapojení do skupinové diskuse	,607
Schopnost stimulovat	,449
Písemný projev	,344
Jazyková vybavenost	,335

Faktor **odborné kompetence** je logickou součástí profesního profilu. V žádné profesní činnosti nelze dosáhnout úspěchu bez náležité odborné přípravy. Nejinak je tomu i u Policie ČR. Z tabulky (Tab. č. 2.2d) je vidět, že ztěžejní místo v rámci odborné kompetence vedoucích příslušníků zaujímá vliv znalostí interních aktů řízení a znalost právních předpisů. Výzkum mimo jiné ukázal, že vedoucí pracovníci na nižším stupni řízení mají značné výhrady k velké četnosti vydávání interních aktů řízení, což způsobuje značnou přetíženost vedoucích a narušování výkonu jejich služebních činností.

Tab. č. 2.2d – Faktor odborné kompetence

	Faktor 4
Znalost interních aktů řízení	,791
Znalost právních předpisů	,716
Znalost spisové služby	,601
Administrativní dovednosti	,521
Vzdělání v oboru	,381

Mravní kompetence policistů je neodmyslitelnou součástí profesního profilu. Její místo je i dáno povahou činností ozbrojených zborů, které mají ze zákona posílené pravomoci. Slušné vystupování a mravní vlastnosti jsou důležitou podmínkou pro získávání tolik potřebné autority u občanů. Je zajímavé, že do mravní kompetence byla zařazena i sounáležitost mezi policisty, hrdost na příslušnost k Policii ČR.

Tab. č. 2.2e – Faktor mravní kompetence

	Faktor 5
Slušnost	,906
Morální vlastnosti	,803
Sounáležitost	,458

Na základě evidence uvedené v přílohách a v tabulkách 2.2a až 2.2e je možné učinit závěr k ověřovanému předpokladu.

Ověřovaný výzkumný předpoklad:

Skladba 44 stanovených ukazatelů profesního profilu vedoucích příslušníků Policie ČR obsahuje více než 5 kompetencí profesního profilu.

Uvedený výzkumný předpoklad lze s oporou o uvedenou evidenci zamítnout.

Závěr - výsledky ověřování skladby profesního profilu vedoucích příslušníků Policie ČR

Stanovení skladby profesního profilu vedoucích příslušníků obvodních oddělení Policie ČR je možné realizovat dvěma způsoby. První způsob spočívá v pragmatickém pojetí, které pojímá klasifikaci jednotlivých klíčových profesních kompetencí s ohledem na jejich věcný obsah zřídka pomocí kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod, jak to provedl výše zmíněný výzkum. Dále je možné naopak postupovat cestou pouze kvalitativních nebo pouze kvantitativních výzkumných metod. Oba přístupy jsou možné.

Již samotná kombinace zmíněných metod s sebou přináší přínosy v oblasti poznatků pro zpracování takového výzkumu, neboť mohou být využity pro vědecké bádání na obdobných vědeckých projektech. Zmíněný přístup v oblasti tvorby profesního modelu má rovněž využití pro jeho případné komparace s obdobnými či naopak s úplně odlišnými přístupy k popsané problematice. Získaná data a informace je možné komparovat například s přístupy ryze kvantitativních či ryze kvalitativních výzkumných metod a postupů, což přináší řadu významných informací a poznatků, zejména pro praxi.

Dosažené výsledky ukazují na význam explorační faktorové analýzy při redukci proměnných i v oblasti uspořádání skladby jednotlivých faktorů výsledného modelu profesních klíčových kompetencí zmíněných vedoucích policistů.

Autoři dospěli k výsledkům, ze kterých vyplývá několik stručných závěrů. Výsledný profil profesního modelu obsahuje 5 faktorů, podle kterých je možné jednotlivé ukazatele začlenit do odpovídajících skupin. Porovnáme-li tento výstup s realitou zakotvenou v rámci interních aktů řízení a relevantních právních předpisů, dospějeme k závěru, že vytvořený profesní model klíčových kompetencí vedoucích

a zástupců vedoucích obvodních oddělení Policie ČR neodpovídá současnému stavu a realitě v praxi.

Je otázkou, proč tomu tak je a zdali se nejedná jen o nějakou diskrepanci v oblasti definování konkrétních pojmů nebo zdali na tento fakt nemá skutečně vliv současná situace, ve které se Policie ČR obecně nachází. V rámci třetí části dříve popsaného dotazníku, který umožňoval respondentům vyjádřit volnou formou anonymně své úvahy nad provedeným dotazováním byla z jejich strany uvedena řada připomínek. Drtivá většina respondentů se shodla v tom, že jsou zahlceni zbytečnou administrativou a náplň jejich služebních činností se přesouvá do oblastí administrativní kontroly jejich podřízených. Většina respondentů poukazovala na neefektivní styl řízení Policie ČR promítající se do jejich přímého výkonu služby nesmyslnými pokyny a rozkazy, které jsou mnohdy od samého počátku nefunkční a jen zatěžují už tak zahlcená obvodní oddělení.

Přínos provedeného výzkumu lze vnímat ve vytvoření přehledu profesních kompetencí na základě podmínek reálného prostředí Policie ČR, kdy se nejedná o žádné „přebírání“ kompetenčních modelů z jiných oblastí či organizací. Daný profesní model koresponduje s prostředím České republiky a reflektuje současný stav a situaci v rámci obvodních oddělení Policie ČR.

Výsledkem výzkumu bylo tedy sestavení profilu klíčových profesních kompetencí opřených o sebehodnotící stanoviska vedoucích policistů. Předložený článek obsahuje smysluplná a intersubjektivně ověřitelná zjištění. Dané výsledky lze považovat za jistý přínos jak pro teorii managementu, tak pro samotnou praxi v rámci Policie ČR.

Je otázkou, zdali by stejných výsledků bylo dosaženo, pokud by byl empirický výzkum uskutečněn stejnou technikou i u koncových příslušníků Policie ČR. Problém obsahu použitého dotazníku spočívá v tom, že takřka neobsahuje ukazatele, které popisují lidské vztahy nadřízených k podřízeným. Lze se domnívat, že absence ukazatelů sociální kompetence vedoucích příslušníků v oficiálních požadavcích je značným nedostatkem. Vzhledem k tomu, že použitý dotazník tyto ukazatele neobsahoval, nemohla být sociální kompetence identifikována. Někteří odborníci poukazují na to, že faktorová analýza nemůže přinést něco, co jste do ní nevložili. Poměrně velký empirický výzkum¹ uskutečněný v rámci Policie ČR v devadesátých letech ukázal, že dominantním faktorem profesního profilu vedoucích příslušníků je faktor sociální kompetence. Tuto skutečnost by bylo dobré vzít v úvahu při koncipování a realizaci dalších výzkumných aktivit v tomto směru.

¹ Srov. KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha: Police History, 2003, s. 132 a násl. ISBN 80-86477-13-4.

Příloha č. 1 – Přehled 44 ukazatelů profesního profilu vedoucích příslušníků Policie ČR

P01	Znalost právních předpisů
P02	Znalost interních aktů řízení
P03	Znalost spisové služby
P04	Vzdělání v oboru
P05	Jazyková vybavenost
P06	Administrativní dovednosti
P07	Vnímání podřízených
P08	Schopnost stimulovat
P09	Ochota zdokonalovat se
P10	Schopnost vydávat úkoly
P11	Schopnost relaxovat
P12	Emocionální sebekontrola
P13	Racionální rozhodování
P14	Zvládání stresu
P15	Jednání a vystupování pod tlakem
P16	Míra optimismu
P17	Verbální komunikace
P18	Neverbální komunikace
P19	Písemný projev
P20	Zapojení do skupinové diskuse
P21	Schopnost srozumitelně předat a vysvětlit
P22	Osobní odpovědnost
P23	Samostatnost
P24	Dochvilnost při plnění úkolů
P25	Pečlivost
P26	Účelné využívání pracovní doby
P27	Včasně plánování činností
P28	Přiměřenost postupu
P29	Organizování v krizových situacích
P30	Systematickosti organizování
P31	Odhodlanost řešit organizační problémy
P32	Cílevědomost
P33	Vystupování na pracovišti
P34	Sounáležitost
P35	Slušnost
P36	Morální vlastnosti
P37	Sebeprezentování
P38	Vstřícnost

P39	Spolehlivost
P40	Důslednost
P41	Smysl pro spravedlnost
P42	Schopnost ovlivňovat druhé
P43	Ochota kontrolovat podřízené
P44	Hodnocení podřízených

Příloha č. 2 – Polychorická korelační matice 44 ukazatelů profesního profilu vedoucích příslušníků Policie ČR (235 respondentů)

	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11
P01	1,000										
P02	0,706	1,000									
P03	0,527	0,550	1,000								
P04	0,371	0,343	0,205	1,000							
P05	0,156	0,047	0,090	0,244	1,000						
P06	0,467	0,486	0,410	0,355	0,105	1,000					
P07	0,251	0,291	0,288	0,161	0,079	0,268	1,000				
P08	0,360	0,448	0,356	0,243	0,073	0,379	0,576	1,000			
P09	0,481	0,395	0,316	0,311	0,135	0,396	0,420	0,541	1,000		
P10	0,431	0,384	0,283	0,267	0,017	0,416	0,425	0,518	0,432	1,000	
P11	0,221	0,169	0,157	0,223	0,138	0,163	0,218	0,132	0,114	0,311	1,000

	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
P12	1,000										
P13	0,569	1,000									
P14	0,629	0,689	1,000								
P15	0,576	0,642	0,779	1,000							
P16	0,469	0,479	0,459	0,476	1,000						
P17	0,283	0,306	0,347	0,449	0,374	1,000					
P18	0,292	0,310	0,349	0,450	0,416	0,634	1,000				
P19	0,252	0,341	0,272	0,330	0,276	0,360	0,339	1,000			
P20	0,362	0,462	0,499	0,523	0,464	0,532	0,595	0,488	1,000		
P21	0,411	0,477	0,496	0,548	0,470	0,481	0,557	0,456	0,665	1,000	
P22	0,390	0,474	0,483	0,562	0,427	0,351	0,341	0,346	0,507	0,583	1,000

	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33
P23	1,000										
P24	0,626	1,000									
P25	0,617	0,630	1,000								
P26	0,458	0,445	0,533	1,000							
P27	0,600	0,609	0,513	0,602	1,000						
P28	0,535	0,462	0,437	0,393	0,574	1,000					
P29	0,609	0,516	0,565	0,471	0,573	0,534	1,000				
P30	0,536	0,446	0,527	0,462	0,561	0,468	0,663	1,000			
P31	0,631	0,596	0,556	0,479	0,727	0,635	0,697	0,637	1,000		
P32	0,534	0,508	0,505	0,442	0,578	0,489	0,547	0,585	0,670	1,000	
P33	0,509	0,453	0,506	0,441	0,482	0,468	0,543	0,500	0,559	0,622	1,000

	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44
P34	1,000										
P35	0,604	1,000									
P36	0,482	0,906	1,000								
P37	0,583	0,590	0,572	1,000							
P38	0,472	0,554	0,528	0,656	1,000						
P39	0,525	0,626	0,612	0,554	0,691	1,000					
P40	0,468	0,568	0,526	0,565	0,494	0,637	1,000				
P41	0,347	0,473	0,527	0,518	0,576	0,578	0,488	1,000			
P42	0,412	0,432	0,413	0,671	0,619	0,558	0,547	0,576	1,000		
P43	0,382	0,370	0,299	0,463	0,446	0,459	0,459	0,383	0,441	1,000	
P44	0,408	0,376	0,368	0,516	0,549	0,507	0,468	0,506	0,552	0,611	1,000

Příloha č. 3

Obr. č. 2.2a - Mardiaův test mnohorozměrné normality

Analysis of the Mardia's (1970) multivariate asymmetry skewness and kurtosis.				
	Coefficient	Statistic	df	P
Skewness	852.481	33388.821	15180	1.0000
SKewness corrected for small sample	852.481	33834.176	15180	1.0000
Kurtosis	2598.929	69.262		0.0000**

** Significant at 0.05

Obr. 2.2b - Vhodnost korelační matice 34 proměnných pro faktorovou analýzu

ADEQUACY OF THE CORRELATION MATRIX	
Determinant of the matrix	= 0.0000000000000335
Bartlett's statistic	= 6276.6 (df = 946; P = 0.000010)
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test	= 0.885 (good)

Obr. 2.2c – Reziduální rozdíl mezi daty a pětifaktorovým modelem

Root Mean Square of Residuals (RMSR) = 0.0401
BC Bootstrap 95% confidence interval of RMSR = (0.045 0.045)
Expected mean value of RMSR for an acceptable model = 0.0654
(Kelley's criterion) (Kelley, 1935,page 146; see also Harman, 1962, page 21 of the 2nd edition)
Weighted Root Mean Square Residual (WRMR) = 0.0345
(values under 1.0 have been recommended to represent good fit; Yu & Muthen, 2002)
BC Bootstrap 95% confidence interval of WRMR = (0.033 0.034)

Obr. 2.2d – Indexy vhodnosti pětifaktorového modelu

GOODNESS OF FIT STATISTICS	
Goodness of Fit Index (GFI) =	0.992
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) =	0.990
Goodness of Fit Index without diagonal values (GFI) =	0.991
Adjusted Goodness of Fit Index without diagonal values (AGFI) =	0.989

Obr 2.2e – Spolehlivost pětifaktorového modelu

EXPLAINED VARIANCE OF ROTATED FACTORS AND RELIABILITY OF PHI-INFORMATION OBLIQUE EAP SCORES Ferrando & Lorenzo-Seva (2016)			
Factor	Variance	ORION	Factor Determinacy Index
1	8.342	0.956	0.978
2	4.850	0.927	0.963
3	4.149	0.983	0.992
4	3.874	0.928	0.963
5	3.170	0.894	0.946

Greatest Lower Bound to Reliability =	0.994257
McDonald's Omega =	0.967174
Standardized Cronbach's alpha =	0.967683
Total observed variance =	44.000
Total Common Variance =	39.347

Literatura

- JEDINÁK, Petr. *Hodnocení pracovního výkonu: hodnocení pracovního výkonu příslušníků Policie České republiky: výzkumy k hodnocení příslušníků Policie České republiky*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2009. ISBN 978-80-7251-314-7.
- KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha: Police History, 2003. ISBN 8086477134.
- LORENZO-SEVA, U. (1999). Promin: A method for oblique factor rotation. *Multivariate Behavioral Research*, 34, p. 347-365.
- LORENZO-SEVA, U. A factor simplicity index. *Psychometrika*. 68, 2003, p. 49-60.
- LORENZO-SEVA, U., & VAN GINKEL, J. R. (2016). Multiple Imputation of missing values in exploratory factor analysis of multidimensional scales: estimating latent trait scores. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 32(2), p. 596-608.
- MCDONALD Roderick, Peter. *Faktorová analýza a příbuzné metody v psychologii*. Praha: Academia, 1991. s. 252. ISBN 80-200-0081-X.
- MOLNÁR, Zdeněk. *Pokročilé metody vědecké práce*. Zeleneč: Profess Consulting, 2012. ISBN 978-80-7259-064-3.
- RANKIN, Newlin. Raising performance through people: the ninth competency survey. *Competency & Emotional Intelligence*. 2002, no. January, s. 2–21.
- ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WOODRUFFE, Charles. *Assessment centres: identifying and developing competence*. London: Institute of Personnel Management, 1990. ISBN 0852924402.
- ZWELL, Michael. *Creating a culture of competence*. New York: Wiley, 2000. ISBN 0471350745.

Zákonná úprava a interní akty řízení

Zákon č. 239/2000 Sb., *o integrovaném záchranném systému*, v posledním znění.

Zákon č. 361/2000 Sb., *o provozu na pozemních komunikacích*, v posledním znění.

Zákon č. 119/2002 Sb., *o střelných zbraních a střelivu*, v posledním znění.

Zákon č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*, v posledním znění.

Zákon č. 412/2005 Sb., *o ochraně utajovaných informací a bezpečnostní způsobilosti*, v posledním znění.

Zákon č. 262/2006 Sb., *Zákoník práce*, v posledním znění.

Zákon č. 273/2008 Sb., *o Policii České republiky*, v posledním znění.

Nařízení Ministerstva vnitra č. 55/2003, *o obecné kontrole a supervizní činnosti*, ve znění nařízení ministerstva vnitra č. 1/2006, v posledním znění.

Nařízení vlády č. 104/2005 Sb., *kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech*, v posledním znění.

Nařízení Ministerstva vnitra č. 34/2012 ze dne 30. července 2012, *kterým se mění nařízení Ministerstva vnitra č. 61/2009, kterým se stanoví zásady systemizace pracovních a služebních míst v Ministerstvu vnitra*, v posledním znění.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 191 ze dne 16. prosince 2008 *o organizaci Policie ČR*, v posledním znění.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 4/2009 ze dne 19. ledna 2009 *o provádění služební přípravy příslušníků Policie České republiky*, v posledním znění.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 40/2009, *kterým se provádí některá ustanovení zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*, v posledním znění.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 159/2009 ze dne 2. prosince 2009 *o eskortách, střežení osob a o policejních celách*, v posledním znění.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 42/2010, *o personální pravomoci*, v posledním znění.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 180/2012 ze dne 28. listopadu 2012 *o plnění základních úkolů služby pořádkové policie*, v posledním znění.

Pokyn policejního prezidenta č. 10/2009 *o zajišťování vnitřního pořádku a bezpečnosti*, v posledním znění.

Pokyn policejního prezidenta č. 160/2009 *o postupu na úseku bezpečnosti a plynulosti silničního provozu*, v posledním znění.

Pokyn policejního prezidenta č. 103/2013 ze dne 28. května 2013, *o plnění některých úkolů policejních orgánů Policie České republiky v trestním řízení*, v posledním znění.

Pokyn policejního prezidenta č. 114/2015 ze dne 1. června 2015, *kterým se mění závazný pokyn policejního prezidenta č. 75/2013, kterým se stanoví rozsah pravomoci služebních funkcionářů jednat a rozhodovat ve věcech služebního poměru příslušníků Policie České republiky (personální pravomoc)*, v posledním znění.

Pokyn policejního prezidenta č. 170/2015 ze dne 2. listopadu 2015, *spisový řád*, v posledním znění.

RESUMÉ

Téma článku „Profesní profil vedoucích příslušníků Policie ČR“ se zabývá profesními kompetencemi vedoucích a zástupců vedoucích obvodních oddělení Policie ČR. Cílem článku je vytvořit přehled profesních klíčových kompetencí policejních manažerů na uvedené úrovni řízení a dále ověřit současnou profesní skladbu jednotlivých kompetencí na základě empirických výzkumných metod. Článek popisuje tvorbu zmíněného přehledu profesních kompetencí, zejména za pomoci explorační faktorové analýzy. Obsahuje dále jednotlivé závěry a východiska provedeného výzkumu.

Klíčová slova: kompetence, vedoucí, obvodní oddělení, Policie České republiky, kompetenční model, explorační faktorová analýza.

SUMMARY

MIKLAS, Lukáš, KOVAŘÍK, Zdeněk: PROFESSIONAL PROFILE OF CHIEF OFFICERS OF THE POLICE OF THE CZECH REPUBLIC

The theme of the article „Professional profile of chief officers of the Police of the Czech Republic“ deals with the professional competences of the heads and deputies of the district departments of the Police of the Czech Republic. The aim of the article is to create an overview of the professional key competences of police managers at the stated level of management and to verify the current professional composition of individual competences based on empirical research methods. The article describes the way in which the above-mentioned overview of professional competences is created, especially with the help of exploratory factor analysis. It also contains individual conclusions and backgrounds for the research.

Keywords: competence, head, district department, Police of the Czech Republic, competence model, exploration factor analysis.

