

JUDr. Dalimil Sypták, LL.M.
Police of the Czech Republic
Office for the Documentation and the Investigation of the Crimes of Communism
Prague, Czech Republic
dalimil.syptak@pcr.cz
ORCID: 009-008-5605-6448

Assessment Centre jako metoda výběru manažerů v policejních útvarech

Assessment Centre as a Method of Selecting Managers in Police Departments

Abstrakt

Článek se zabývá problematikou výběru středních a vrcholových policejních manažerů v Policii České republiky prostřednictvím metody Assessment Centre se zaměřením na empirický výzkum v této oblasti. V úvodu je definována a popsána oblast teorie kompetencí a metod výběru manažerů. Dále se již článek zaměřuje na podobu Assessment Centre u Policie České republiky. Následující praktická část vymezuje provedený empirický výzkum, který byl realizován u vrcholových policejních manažerů. Ve výzkumné části byla použita metoda dotazníkového šetření a rozhovorů s experty. Odborné veřejnosti bylo nabídnuto řešení výzkumného problému týkajícího se využitelnosti výsledků Assessment Centre pro vrcholové policejní manažery.

Klíčová slova: Personální výběr, Assessment Centre, manažerské kompetence, empirický výzkum, výzkumný předpoklad, dotazníkové šetření, rozhovory s experty.

Abstract

The article deals with the issue of selecting middle and senior police managers in the Police of the Czech Republic using the Assessment Centre method, focusing on empirical research in this area. The introduction describes and defines the theory of competence and method of selecting managers. Furthermore, the work focuses on the form of the Assessment Centre at the Police of the Czech Republic. The following practical part of the work already defines the performed empirical research, which was performed among the senior police managers. In the research part, the methods of questionnaire survey and interviews with experts were used. The research solution concerning the usability of results of the Assessment Centre for senior managers was offered to professional public.

Keywords: personnel selection, assessment centre, managerial competences, empirical research, research assumption, questionnaire survey, interviews with experts.

Úvod

Téma článku „**Assessment Centre jako metoda výběru manažerů v policejních útvarech**“ vychází z aktuálních priorit policejního prezidenta, kterými jsou mimo jiné personální stabilizace a rozvoj profesních a manažerských kompetencí. Výběr toho správného manažera je přitom tím rozhodujícím faktorem, který může personálně stabilizovat organizaci a účinně přispívat ke garanci „profesního růstu“. Tím je nejen postup na vyšší služební místo, ale také možnost vlastního rozvoje prostřednictvím resortního vzdělávání.

Jak správně vybrat vrcholového či středního policejního manažera na vrcholovou pracovní pozici? To je otázka, kterou si čas od času klade v Policii České republiky (dále jen „Policie ČR“) každý policejní manažer s personální pravomocí, když potřebuje obsadit uvolněné místo svého podřízeného. Výběr toho správného člověka obecně není něco, co by se dalo dělat automaticky podle nějaké šablony. Jistě se shodneme na tom, že podvědomě cítíme, že k výběru toho nejlepšího nebude postačovat provedení jen jednoho testu. V této souvislosti považujeme za vrcholové takové policejní manažery, jež jsou zařazeni v 10. a 11. tarifních třídách (dále jen „TT“), a za střední policejní manažery zařazené v rámci 9. TT.

Cílem článku je prezentovat vybrané problémy související s definováním kompetencí, identifikací klíčových měkkých manažerských kompetencí, jež jsou předmětem posuzování a hodnocení metodou Assessment Centre (dále jen „AC“) v Policii ČR, podíváme se, jak si stojí metoda AC v porovnání s dalšími metodami personálního výběru, a blíže se zaměříme na podobu AC v rámci Policie ČR, jež navazuje na výběrovou metodu původně používanou bezpečnostními sbory ve Velké Británii a Severním Irsku. Z pohledu AC u Policie ČR to bude spíše jen takové nakouknutí „pod pokličku“, neboť podrobnosti ve vztahu ke konkrétním modelovým situacím, stejně jako ke způsobu hodnocení, patří mezi „know-how“ každé organizace, která si je bedlivě střeží.

A co vlastně AC znamená a v čem princip metody spočívá? Tato slovní spojení se většinou doslovně do češtiny nepřekládají, ale používají se ve významu „hodnotitelského centra“. Všechna pojetí se shodují v té části, že se jedná o plnění úkolů v určitém časovém úseku. Tak např. „Směrnice o etických podmínkách pro využívání AC“¹ uvádí, že AC je založeno na standardizovaném hodnocení chování vycházejícím z mnohonásobných vstupních údajů. Využívá vícenásobného množství trénovaných pozorovatelů a technik. Hodnocení o chování jsou vyvozována především ze speciálně vytvořených modelových situací. Ve společné diskusi pozorovatelů jsou integrována celková hodnocení chování, často v podobě poměrových údajů. Výsledkem diskuse je hodnocení výkonu účastníků AC ve škálových hodnotách. Podle jiného autora jde o „metodu, která využívá situačních testů k tomu, aby umožnila pozorování specifického chování účastníků.“²

¹ Schválena na 17. mezinárodním kongresu o metodě AC dne 1. května 1989 v Pittsburghu, Pensylvánie, USA.

² THORNTON, George a Deborah RUPP. *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. Mahwan: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. ISBN 0-8058-5124-0.

Podle Bělohlávka³ slouží AC **především k posouzení kompetencí a k výběru pracovníků**. Jeho prostřednictvím tak dochází k pojmenování silných stránek výkonu uchazeče a jeho oblastí pro zlepšení. Zmiňuje také zjednodušenou formu AC, která se omezuje pouze na jednoslovný výsledek – vyhovuje, nevyhovuje.

Oblast identifikace klíčových měkkých manažerských kompetencí, jež jsou předmětem posuzování a hodnocení metodou AC, není vědecky zpracována v rozsahu, jenž je nabídnut v tomto článku. Dovoluji si odborné praxi předložit dosavadní zhodnocení „fungování“ AC u Policie ČR ze strany vrcholových policejních manažerů, jimž byla věnována pozornost v rámci dílčího výzkumného problému č. 4:

„Jaký vliv měla praxe vrcholových policejních manažerů na vnímání zavedení „nové“ formy AC a využitelnosti výsledků „původního“ AC oproti „novějšímu“ AC?“

Metody výzkumu

V současné době bylo v rámci zmíněného dílčího výzkumného problému přistoupeno jak ke kvantitativnímu, tak kvalitativnímu výzkumu, kdy předmětem bylo dotazníkové zjišťování „vypovídací“ hodnoty těchto jeho dvou modelů, jehož závěry byly ověřeny provedenými rozhovory s experty.

Ze strany výzkumníka bylo na počátku přistoupeno k provedení analýzy na základě rešerší odborných pramenů za účelem zjištění stavu úrovně poznání teorie managementu, a to jak v oblasti kompetencí, tak v oblasti personálního výběru. Následně bylo přikročeno, za využití kvalitativní metody, ke studiu dokumentů a vytvoření profesiografické analýzy pracovní činnosti vrcholových a středních policejních manažerů, kteří se obligatorně podrobují posuzování metodou AC. Výsledkem byla identifikace jejich klíčových měkkých manažerských kompetencí.

Provedením porovnávání pak bylo zkoumáno, zda a nakolik jsou tyto měkké manažerské kompetence, jež jsou předmětem hodnocení AC, zahrnuty v těchto identifikovaných klíčových kompetencích. Za využití kvantitativní metody, dotazníkového šetření, bylo ověřováno, nakolik považují vrcholoví manažeři tyto kompetence ve své policejní praxi za důležité, a dále jaká je pro ně využitelnost výsledků „nového“ modelu AC a jak si „vede“ ve srovnání s modelem „původním“. Stranou našeho zájmu však nezůstal ani vliv praxe na zkoumané výzkumné problémy. Za využití další kvalitativní metody, řízených rozhovorů s experty, jsme naše zjištění ověřovali.

³ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

Obrázek č. 1 – Schéma výzkumu



Teoretická východiska k pojetí kompetencí

České slovo „řízení“ nebo „řízení lidí“ není totožné s obsahem slova „management“ pocházejícího z americké angličtiny, které je mnohem širší a v kontextu různých souvislostí má také řadu jiných významů. My se však soustředíme na management jako na vědu, resp. vědní disciplínu, a nikoliv například jako na okruh řídicích pracovníků. Tak byl ještě donedávna vnímán obsah tohoto pojmu včetně chápání činností vykonávaných manažerem jako výhradně plánovacích, organizačních, řídicích a kontrolních. Podle stupně dovednosti, jak tyto činnosti ovládá, bylo usuzováno na jeho úspěšnost při řízení lidí. Praxe však brzy ukázala, že v dynamické společnosti, která s sebou přináší i rychle se měnící vnější podmínky, není schopno poměrně strnulé pojetí managementu jako výhradně manažerské činnosti obstát.

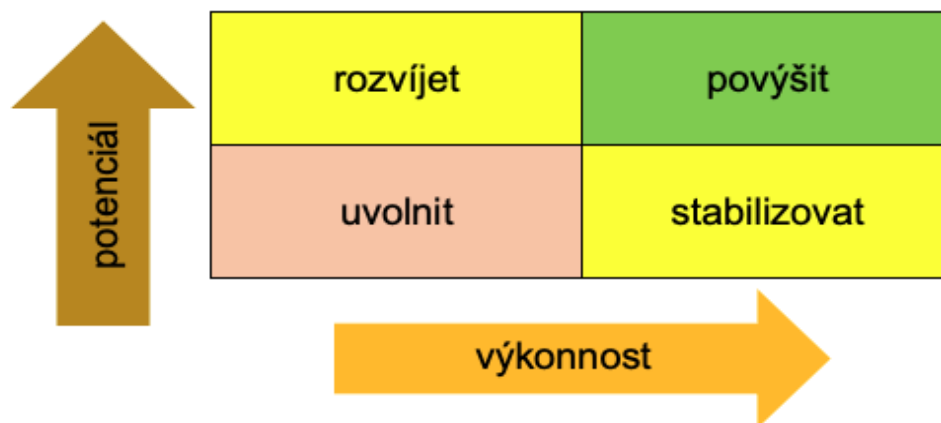
Smyslem dobře vykonané personální práce je nalezení harmonie mezi potřebou vykonat určitý druh práce a nalezením toho, kdo takovou práci udělá.

Tak jako existuje policista, který vykonává svou práci jenom proto, aby měl za ni plat, existuje také policista, který nejen vykonává základní policejní činnosti, ale má například koníčka v oblasti informačních technologií, které se snaží využít ve své práci, aby byla ještě rychlejší nebo kvalitnější. Každý policista tak má v sobě určité předpoklady, které se při jeho práci projeví nebo ne. Zcela jistě však vládne určitými schopnostmi, zájmy či zálibami, které by se využít daly. Tohle všechno tvoří souhrnně potenciál.

Ten je dán jednak geneticky a jednak je získáván v průběhu života jako reakce na své nejbližší okolí nebo společnost. Vývoj osobnosti člověka je z hlediska hlavních rysů ukončen kolem 18. roku života a poté už většinou nedochází k žádným významnějším změnám. Z hlediska získaných vloh, tedy toho, co bychom dokázali za příznivých okolností svého okolí, např. rozlišujeme schopnost soustředit se na určitou věc i v rušivém prostředí, tvořivost jako schopnost přicházet s nějakým novým nebo netypickým způsobem řešení problému. Z pohledu toho, jakými jsme, můžeme rozlišovat např. schopnost důslednosti a navazující odpovědnosti, popř. schopnost vstřícnosti k druhému nebo naopak agresivního přístupu.

Naproti tomu kompetence je takový již „vyšší stupeň dovednosti“. Zatímco policista může mít potenciál pro řízení a jednání s lidmi, k tomu, abychom u něj mohli mluvit o kompetenci, potřebuje určité vzdělání, výcvik a praxi. Jde tak o schopnost vykonávat určitý okruh činností. Jenom dalším sebevzděláváním se může určitý potenciál přeměnit na kompetenci.

Obrázek č. 2 – Závislost potenciálu na kompetenci⁴



Teoretická východiska k pojetí Assessment Centre

V průběhu posledních století byl člověk většinou chápán jako nástroj nebo dostupná a levná pracovní síla. Tahle etapa lidstva je již překonána. Současné moderní společnosti vnímají člověka jako svůj základní stavební kámen. Se svými kompetencemi, schopnostmi, dovednostmi a know-how je to to nejcennější, co mají, a pro svou další práci musí být na všech stupních odpovídajícím způsobem motivováni.

Tento člověk – zaměstnanec – je tak cenným aktivem, jehož výběru, možnosti uplatnění a dalšímu rozvoji musí být věnována náležitá pozornost. Jen ty nejúspěšnější společnosti a pracovní kolektivy nepodceňují tento výběr. Čím vyšší pracovní pozice zaměstnanec je, tím větším a náročnějším výběrovým řízením musí tento klíčový zaměstnanec projít. Průběžná a následná kontrola jeho pracovního výkonu by měla dát „za pravdu“ správnosti vydaného personálního rozhodnutí. Tato výstupní kontrola, tedy zda výsledky dosahované zaměstnancem odpovídají nastaveným kritériím, je nezbytná také pro zachování příjemného pracovního prostředí a zachování motivace pro stávající, například méně úspěšné kolegy. Z tohoto pohledu může nesprávný výběr manažera, natož vrcholového, způsobit nestabilitu pracovního kolektivu a odchod „klíčových“ zaměstnanců.

Rozvoj oblasti řízení lidských zdrojů začal zejména po ukončení 2. světové války. Vysoká poptávka po zboží zejména strojírenského charakteru způsobila, že začaly být prováděny přijímací pohovory a „selekce“ lidí hodících se pro obsluhu určitých strojů. Tyto činnosti zabezpečovali lidé, kteří nastoupili do organizace dříve. Následně bylo

⁴ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

možné na obdobných strojích pracovní výkonnost jednotlivých zaměstnanců porovnávat. Někteří se navíc hodili pro určité činnosti více, jiní méně. Tak vznikaly první požadavky na různé pracovní pozice. Vstupní pohovory začali vykonávat specialisté, kteří byli zařazeni na nově vznikajících personálních pracovištích. Podle Armstronga je dnešní moderní řízení lidských zdrojů definováno jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“⁵

Před každým výběrem nového zaměstnance bychom měli mít stále na zřeteli, že chceme vybrat někoho, kdo bude na místě svého pracovního zařazení platným členem organizace. Nejlépe se možná hodí kritérium jako odpověď na otázku: „*Chtěl bych s takovým člověkem sdílet svou kancelář?*“ Podle Koubka⁶ je úkolem výběru rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině, je schopen akceptovat hodnoty příslušného pracovního týmu a přispívat k vytvářené organizační struktuře.

Abychom vybrali toho „správného“, je nezbytné definovat všechna kritéria, která se vztahují k obsazovanému pracovnímu místu. Ačkoli se jedná o první krok na této cestě k získání nového zaměstnance, jedná se o krok možná vůbec nejdůležitější. V praxi se k této fázi zpravidla přistupuje velice formálně, což má v lepším případě za následek velký počet přihlášených uchazečů. Argument personálních pracovišť je většinou ten, že toho mají zkrátka moc a že je to na příslušném vedoucím nebo předsedovi výběrové komise, aby si vybrali, koho mezi sebe chtějí.

Ke zvládnutí tohoto kritického momentu je nezbytné přesně a jasně (nikoliv obecně) stanovit vyžadované kompetence. Ty by měly obsahovat kromě odborností také organizační schopnosti, zvládání stresu, v případě vyžadovaného jednání s lidmi také komunikační a prezentační dovednosti, u manažerů schopnost řídit, hodnotit a kontrolovat, popř. schopnost být platným členem týmu apod. Někdy také hovoříme o členění na kategorii celofiremních kritérií, která jsou organizací vyžadována u všech jejich pracovníků, dále na kategorii organizačního článku společnosti nebo sekce a konečně na kritéria konkrétní pracovní pozice.

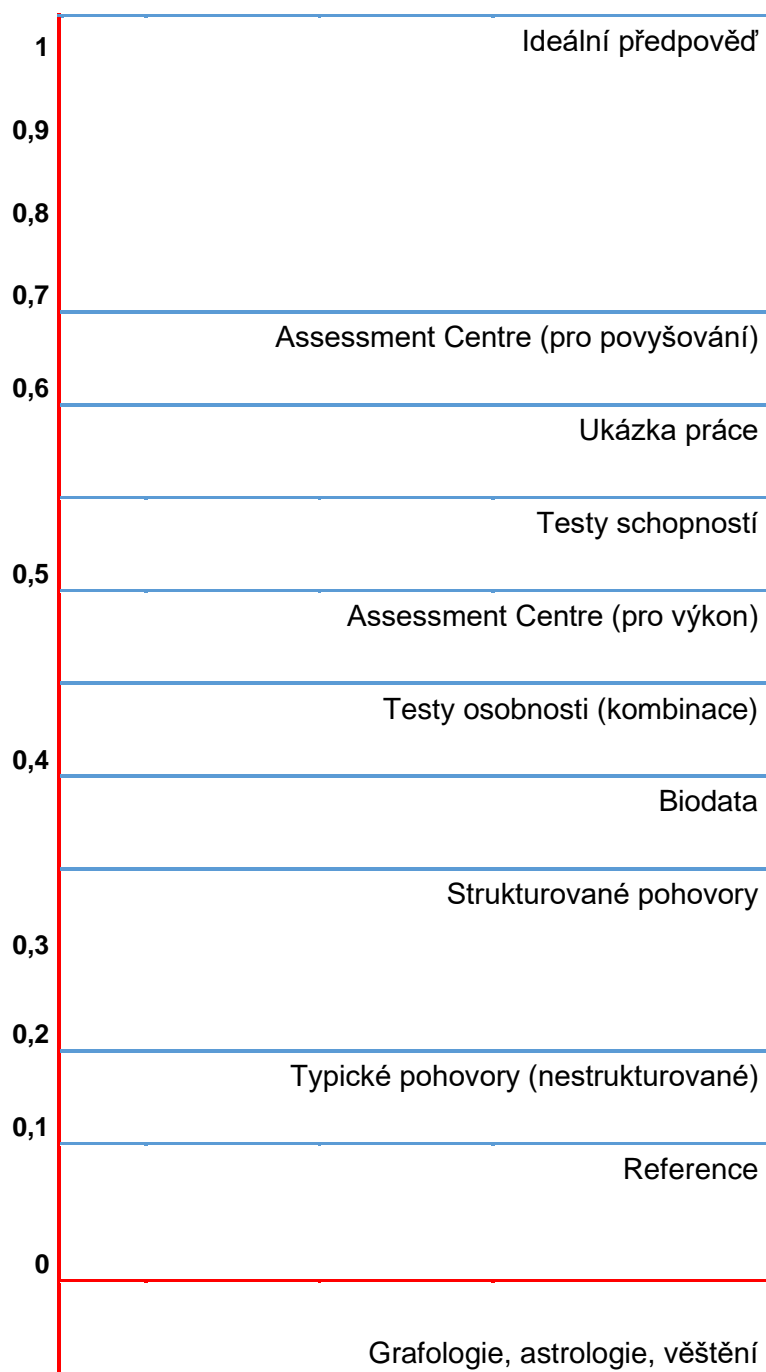
Následující řádky mohou být trochu složitější na pochopení, nicméně jsou pro správný výběr velice podstatné. Tak jak existuje široká škála výběrových metod, je zcela zřejmé, že k posouzení vhodnosti uchazeče nebude postačovat provedení jednoho testu nebo jednoho rozhovoru. Nejvyšší objektivitu pak dosahujeme kombinací více metod. Někdy se hovoří o principu tzv. „triangulace“, tedy použití tří různých výběrových metod. Literatura zabývající se řízením lidských zdrojů nabízí různou selekci validity metod výběru. Příkladem může být hodnocení Armstronga⁷ využívající stupnici od 0,0 až do 1,0, která představuje ideální předpověď.

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶ KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obrázek č. 3 – Přesnost některých metod výběru pracovníků⁸



⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Za ideální předpověď se přitom považuje ta, jejíž správnost byla vyhodnocena v praxi. Na stupnici přesnosti metod výběru pracovníků se objevuje nejvýše hodnocení metodou AC. I pro tuto metodu platí to, co pro ostatní. Prvním druhem chyby při výběru je, že vybraný uchazeč není na své pracovní pozici úspěšný. Druhým druhem chyby je situace, že nebyl vybrán pracovník, který by zřejmě byl dobrý.

Z těchto závěrů pak vychází **validita**, která považuje za validní ty metody, které vybírají mezi dobrými uchazeči, přičemž špatní jsou označováni za neúspěšné. Podle Cooka⁹ je validní metoda ta, která měří, co má měřit. Kriteriaální validita se ověřuje srovnáním s reálným kritériem výkonnosti. Za vhodně zvolené kritérium pak můžeme považovat cokoliv, co se dá kvantifikovat. Za takové kritérium se v praxi objevuje např. počet dopravních nehod u řidičů, počet reklamací u řemeslníků nebo kariérový růst u manažerských profesí.

Pro její výpočet je zaveden tzv. korelační koeficient $r_{x,y}$. Jeho výsledek se může pohybovat v oblasti kladných nebo záporných čísel. V případě záporného výsledku budeme dále pracovat pouze s jeho absolutní podobou. Interval výsledku se pohybuje od hodnoty 0,0 až 1,0. Podle výsledku členíme metody na:

- **vysoce validní** – pokud je výsledek 0,5 a více,
- **středně validní** – 0,5 – 0,3, a
- **nedostatečně validní** – 0 – 0,3.

Jinými slovy se dá říci, že ty metody výběru, které se blíží hodnotám 0,0, jsou nejméně vhodné, protože nedokáží predikovat vhodnost kandidáta. Hodnoty rovny nebo blíží se k 1,0 by nám ukazovaly, že jsme schopni vybrat úspěšného kandidáta se stoprocentní jistotou. To by ale znamenalo, že bychom se nikdy nespletli, což by bohužel odporovalo realitě výsledků výběrových řízení. Z tohoto důvodu považujeme za kvalitní výběr pracovníků ty metody, jejichž $r_{x,y}$ se pohybuje kolem 0,50. I když se může zdát, že to není mnoho, je třeba zohlednit, že na průběh výběrového řízení a následný výkon pracovníka působí celá řada vlivů, které mohou v dobrém či špatném ovlivnit jeho skutečnou schopnost. V oblasti manažerské práce se může jednat o následující vlivy:

- složitá organizační struktura omezující možnost kariérového růstu,
- nereálné představy nadřízeného o svém nižším manažerovi,
- existence sympatií či antipatií nadřízeného uchazeče, který se projeví v jeho dosavadním pracovním hodnocení,
- chybně definované klíčové kompetence,
- příliš dlouhé trvání „vícekolového“ výběrového řízení,
- nedostatečná praxe nebo nevhodný posuzovatel výkonu u odborně náročné metody AC a
- nevhodně vypracované modelové situace u AC, jež neodpovídají skutečným potřebám pracovního zařazení kandidáta apod.

⁹ COOK, Mark. *Personnel selection: Adding value through people – A changing picture*. 6th ed. Chichester: Wiley Blackwell, 2016. ISBN 978-1-118-97358-5.

Z tohoto pohledu vychází metoda AC, zejména pro povyšování zaměstnanců, jako vysoce validní. Klíčovou roli však v rámci AC hraje pozorování, které je základem hodnocení výkonu uchazeče. V rámci objektivitu pozorování je zapotřebí se zmínit o **reliabilitě pozorování**, tedy míře její spolehlivosti, tj. zda jiný pohled na totéž chování či jednání by přinesl stejné výsledky.

Podle Montaga je zapotřebí rozlišovat **spolehlivost mezi pozorovateli a spolehlivost mezi situacemi**.

Spolehlivost mezi pozorovateli vychází ze stupně jejich shody v rámci jednotlivých pozorování. Poměrně nízká shoda může být zapříčiněna rozdílnou zkušeností pozorovatelů, životním přístupem, stupněm únavy či očekáváním. Spolehlivost pozorování a tím i shoda mezi pozorovateli vzrůstá jejich „secvičováním“. Řada výzkumů potvrzuje, že shoda mezi zkušenými pozorovateli může být opravdu vysoká. Jednou z takových prací je i Studie o souladu jednotlivých hodnotitelů v celkovém hodnocení u některých uvedených situací:

Tabulka č. 1 – Tabulka evropského rámce kvalifikací (EQF) obsahující jednotlivé úrovně, jež jsou popsány znalostmi, dovednostmi a kompetencemi¹⁰

| Cvičení | Průměrná úroveň souladu (rozptyl hodnot je dán odlišností jednotlivých výzkumů) |
|--|--|
| skupinová diskuse bez určení vedoucího | 0,64 – 0,93 |
| manažerské hry | 0,60 – 0,92 |
| „třídění došlé pošty“ | 0,84 – 0,92 |
| individuální prezentace | 0,69 |
| hraní rolí | 0,82 |

Pro spolehlivost mezi situacemi je zase výchozím bodem shoda hodnocení konkrétních charakteristik projevených v rámci modelových situací pozorovatelem. Variabilita například modelových situací tak umožňuje zaměřit se jak na pozitivní, tak negativní vlastnosti a charakteristiky uchazeče.

Dalším faktorem, který ovlivňuje posuzování a následné hodnocení uchazečů, je v případě AC fyzická přítomnost hodnotitelů při podávaném výkonu. Obecně je tato skutečnost považována za nedostatek této metody. Částečně můžeme tento „handicap“ zmírnit organizováním AC tak, aby byla vytvořena nějaká menší časová dotace na adaptaci účastníků na přítomnost hodnotitelů. Vhodným vyplněním tohoto prostoru je např. stručné představení hodnotitelů, při kterém si je mají možnost prohlédnout.

¹⁰ MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.

Vzhledem k tomu, že se ale v této zátěžové situaci ocitají všichni uchazeči, nejedná se dle mého názoru o nedostatek metody AC. Rovněž v této souvislosti nelze hovořit ani o snížené vypovídací hodnotě získaných výsledků, neboť určitá míra „nervozity“ je součástí každého výběrového pohovoru nebo řízení. Rozhodujícím faktorem je skutečnost, že tyto podmínky jsou stejné pro všechny.

Assessment Centre u Policie ČR

Policie ČR je tedy z pohledu své základní charakteristiky veřejným sborem,¹¹ a to společně s dalšími, jakými jsou obecní policie, vojenská policie, ale také hasičský záchranný sbor, celní správa a další. Jedná se o organizační složku státu, která je výkonnou složkou veřejné správy. K jejím charakteristickým znakům patří operativnost a schopnost podle aktuální potřeby zasáhnout na kterémkoliv místě ČR, aby byla zajištěna bezpečnost. S pojmem „bezpečnost“ se můžeme setkat také v politologii, sociologii, teologii, ale pro naše potřeby se budeme zabývat bezpečností, jež je předmětem zájmu policejních věd.¹² V tomto pojetí jde o ochranu občanů a společnosti před nebezpečím ohrožujícím bezpečnost státu a nerušený chod jeho orgánů, dále život, zdraví, lidskou důstojnost občanů a jejich svobodu a majetek.

Orgánem odpovědným za oblast personální práce je v rámci Policie ČR Odbor personální, který je jedním z organizačních článků Policejního prezidia ČR (dále jen „PP ČR“). Vlastní odpovědnost za personální řízení a práci s lidskými zdroji však leží přímo na vedoucích příslušnících s personální pravomocí, kterými jsou zejména ředitelé krajských policejních ředitelství, jež disponují vlastními personálními odbory, a ředitelé celorepublikových útvarů. Odbory personální se tak ve své působnosti podílejí na rozvoji a vytváření koncepce personálních činností a poskytují podporu těmto vedoucím příslušníkům. Vedoucí Odboru personálního je přímo podřízen náměstkovi policejního prezidenta pro lidské zdroje, informační a komunikační technologie a inovace.

Výběrová metoda AC byla pro potřeby využití u Policie ČR upravena z verze používané bezpečnostními sbory ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irsku, ale také ve Spolkové republice Německo. U české policie se začala tato metoda testovat v polovině devadesátých let minulého století. Svou institucionalizovanou podobu získala až v rámci grantového projektu Phare v podmínkách Ministerstva vnitra ČR. Původně byla metoda využívána k:

- výběru specialistů a pracovníků do řídicích funkcí,
- zjišťování individuálních potřeb a dalších možností rozvíjení dovedností a
- provádění nácviku pracovních dovedností.

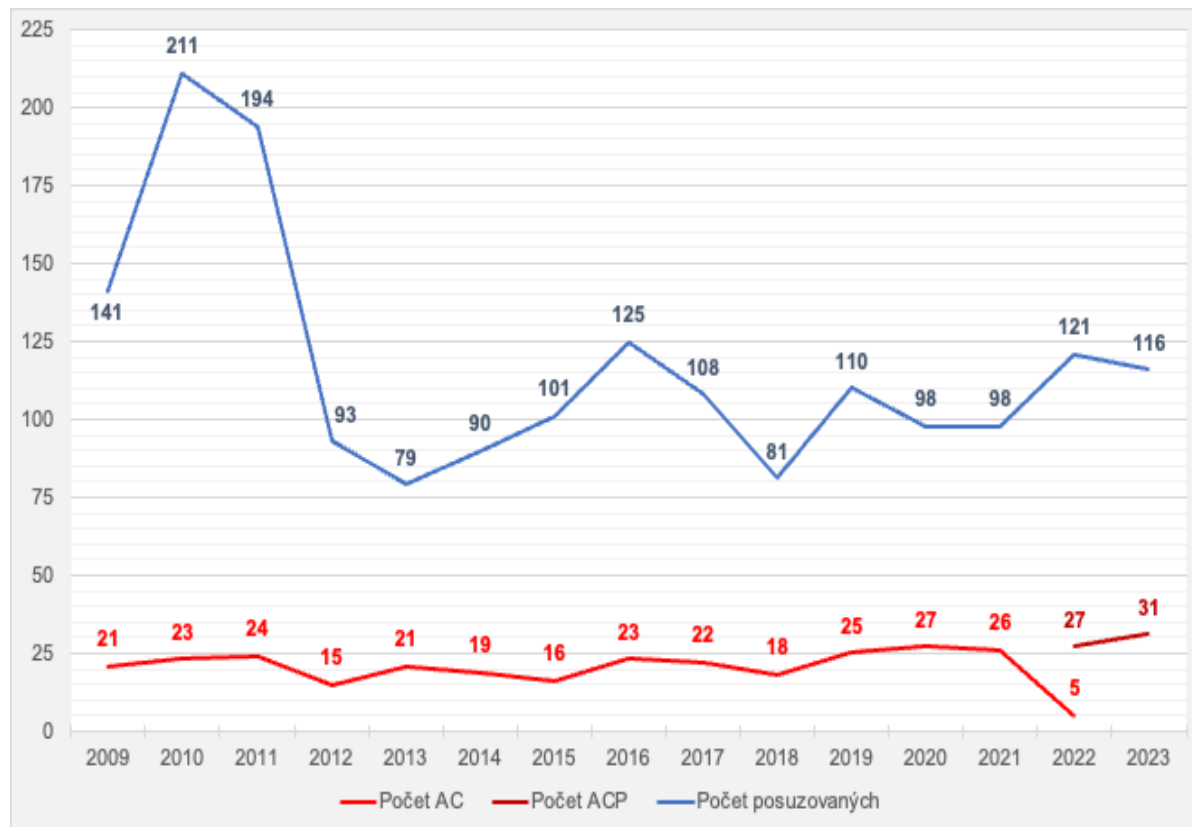
V rámci Policie ČR je metoda AC spojena výhradně s „manažerstvím“ a zcela výjimečně v případech řadových policistů, kdy je zapotřebí posoudit některé speciální schopnosti a dovednosti. Příkladem může být využití při obsazování služebního místa tiskového mluvčího či pracovního místa asistentky vrcholového manažera. V prvním

¹¹ HENDRYCH, Dušan a kol. *Právníký slovník*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 9788074000591.

¹² PORADA, Viktor a Jaroslav HOLOMEK. *Teorie a metodologie policejních věd a transfer vědeckých poznatků do policejní praxe: (vybrané aspekty a problémy výzkumu)*. Praha: Vydavatelství PA ČR, 2005. ISBN 80-7251-197-1.

případě tiskových mluvčí jde zejména o posouzení vhodnosti zvládat zátěžové situace před kamerou a rozhovorem s novinářem, v případě asistentky pak její schopnosti zvládnout několik úkolů najednou, a přitom zůstat vlídný, schopnosti organizovat čas pro svého nadřízeného, schopnosti zůstat za všech okolností loajální apod.

Obrázek č. 4 – Počty realizovaných AC v Policii ČR (zdroj: Odbor personální PP ČR)



Použití AC bylo poprvé v Policii ČR interně upraveno v roce 2009, a to pokynem policejního prezidenta¹³ a později pokynem vedoucí Odboru personálního.¹⁴

V roce 2022 bylo v Policii ČR zkušebně spuštěno hodnocení metodou Assessment Centre POLICIE (dále jen „ACP“).¹⁵ Tato výběrová metoda se tak začala uplatňovat místo dosavadní metody AC, a to ve stejném rozsahu. Tedy jako povinná¹⁶ pro všechna výběrová řízení pro služební místa v 9. TT a vyšší, spojená s příplatkem za vedení v 1. a 2. řídicí úrovni,¹⁷ včetně psychologického vyšetření.

¹³ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 31/2009, ze dne 19. dubna 2009, kterým se upravuje postup služebních funkcionářů při vyhlášení výběrových řízení na volná služební místa a při ustanovování na volná služební místa.

¹⁴ Pokyn vedoucí Odboru personálního PP ČR č. 1/2015, kterým se upravuje používání metody Assessment Centre při výběrových řízeních v Policii České republiky.

¹⁵ Rozkaz policejního prezidenta č. 75/2022, o zkušebním uplatňování hodnocení metodou Assessment Centre POLICIE.

¹⁶ Čl. 5 pokynu policejního prezidenta č. 79/2023, k realizaci výběrového řízení na volné služební místo a ustanovení na volné služební místo bez výběrového řízení.

¹⁷ Čl. 12 a 13 závazného pokynu policejního prezidenta č. 100/2012, kterým se provádí některá ustanovení zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

V rámci modelu AC posuzovatelé hodnotili výkony uchazečů v jednotlivých úlohách samostatně, kdy posuzovali příznivé a nepříznivé projevy v osmi kritériích – manažerských kompetencích, kterými byly **komunikace, mezilidské vztahy, řešení problému, rozhodování, tvořivost, nasazení a vytrvalost, zvládání zátěže a reprezentace služby**.

Model ACP již hodnotí výkon uchazečů v kompetencích, které jsou rozděleny do tří obligatorně hodnocených oblastí a jedné fakultativní, jež se vyskytuje výjimečně, nicméně o to může mít u uchazeče větší „vypovídací“ hodnotu. Jsou jimi:

- 1) oblast **mezilidských vztahů**: *prosocialita a empatie, odhad a diplomacie,*
- 2) oblast **zpracování informací**: *logika a analýza, invence a tvořivost,*
- 3) oblast **výkonnosti**: *cílenost a rozhodnost, iniciativa a vůle.*

Porovnáním obou forem tak zjistíme, že nedochází ke změně principů, kterými jsou i nadále:

- manažerské dovednosti,
- modelové úlohy a
- nejedná se o zkoušku znalostí.

V rámci plnění zadaných úloh se hodnotí výhradně manažerský přístup. Zadání nadále obsahují jak policejní, tak nepolicejní tematiku. Pokud se jedná o změny, ty jsou v rámci nového ACP v následujících oblastech:

- stanovení odlišných manažerských kompetencí,
- došlo k jejich snížení¹⁸ na 6 ve 3 oblastech oproti dřívějším 8,
- byla zavedena nová fakultativní kategorie – evidovatelný projev chování, který nepatří do žádné manažerské kompetence (pláč, slovní hrubost a jiný,
- změnil se druh některých úloh,
- došlo ke zvýšení počtu úloh na celkem 6,
- v rámci každé úlohy se hodnotí pouze některé kompetence a
- nedochází již k součtu jednotlivých skóre za celé ACP.

Jedná se tak o změnu „filosofie“ hodnocení, neboť v rámci dřívějšího AC uchazeč absolvoval pouze 3 úlohy, v jejichž rámci byl vždy hodnocen ve všech 8 sledovaných manažerských kompetencích. Upuštění od sčítání součtů dosažených skóre v jednotlivých kompetencích za celé ACP je důsledkem nově uplatňovaného principu hodnocení uchazeče a tím je vyváženost hodnocení.

Porovnání skóre ve třech oblastech manažerských kompetencí nám odpovídá na tyto základní otázky:

- Jaký je uchazeč k lidem?
- Jak věci promýšlí?
- Jak věci prosazuje a dotahuje „do konce“?

¹⁸ Restrikce v počtu hodnocených kompetencí v rámci jednotlivých úloh vede k objektivnějšímu posouzení výkonu uchazeče. Zejména v rámci současného vystoupení 5-7 uchazečů při diskusi byl někdy pro posuzovatele problém zapisovat projevy aktivního uchazeče ve všech 8 manažerských kompetencích.

Základní přístup k analýze kategorizovaných dat

A. Základní metodologické hledisko pro analýzu dat z nenáhodných výběrů

Výběrový soubor byl pořízen na základě dostupnosti. Z tohoto důvodu nelze závěry zobecňovat na základní soubor, budou mít platnost pouze pro daný výběrový soubor. Z uvedeného vyplývá, že statistická významnost (p-value)¹⁹ pozbývá v tomto případě svůj hlavní význam, lze podle ní pouze odhadovat dostatečnost rozsahu výběrového souboru. A dále je zřejmé, že nelze pro ověřování vztahů mezi proměnnými použít statistické testování hypotéz právě s ohledem na neexistenci náhodného výběru. Pro ověřování vztahů mezi proměnným bude tudíž využito pojmu „ověřování výzkumných předpokladů“ (tento pojem není omezen podmínkami indukční statistiky).

B. Stanovení kritérií a ukazatelů pro ověřování výzkumných předpokladů u kategorizovaných proměnných

Jako **základní kritérium** pro ověřování výzkumných předpokladů u kategorizovaných proměnných lze zvolit **věcnou významnost reálného rozdílu na úrovni 10 %**²⁰ mezi adekvátními řádkovými relativními četnostmi v rámci porovnávaných uzlů u klasifikačních stromů (stejně řádky u koncových uzlů klasifikačního stromu, které mají největší heuristický význam), **ale pouze za předpokladu, že adekvátní asymetrický koeficient asociace bude vykazovat akceptovatelnou věcně významnou úroveň**. Základní kritérium bude proto doplněno vhodnými pomocnými ukazateli měřícími stupně asymetrické statistické asociace mezi kategorizovanými proměnnými.²¹ K tomu jsou nejvhodnější ukazatele asociace, které jsou založeny na modelech proporcionální redukce chyby (PRE),²² jež jsou přesné a uživatelsky srozumitelné.²³ Jejich neúplný seznam orientovaný pouze na koeficienty zjišťující asymetrické vztahy je uveden v následující tabulce měr PRE.

¹⁹ Hladina významnosti (p-value) odráží nejen sílu vztahu (míru asociace), ale je v přímé návaznosti na velikost výběrového souboru. Někdy odráží i vliv jiných parametrů. Proto je v rámci náhodného výběru možné mít vztah mezi proměnnými, který vyjadřuje silnou asociaci, ale není statisticky významný. To proto, že rozsah je velmi malý. Na druhou stranu mohou existovat vztahy, které zobrazují extrémně slabou asociaci, ale jsou statisticky velmi významné.

²⁰ Dosavadní zkušenosti z analýzy dat ukazují, že zjištěný minimální 10 % rozdíl v řádkových relativních četnostech je zpravidla doprovázen min. velikostí Cohenova indexu „w“ na úrovni $w \geq 0,10$.

²¹ ŘEHÁK, Jan a Blanka ŘEHÁKOVÁ. *Analýza kategorizovaných dat v sociologii*. Praha: Academia, 1986.

²² O mírách PRE obšírněji pojednávají autoři: VOGT, Paul, Dianne GARDNER, Lynne HAEFFLE a Elaine VOGT. *Selecting the Right Analyses for Your Data: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. New York: Guilford Publications, 2014. ISBN 9781462516025.

²³ ŘEHÁK, Jan a Blanka ŘEHÁKOVÁ. *Analýza kategorizovaných dat v sociologii*. Praha: Academia, 1986.

Tabulka č. 2 – Tabulka měř PRE

| Symbol | Proměnné | Směr | Komentář |
|-------------------------------------|------------------------------|-------------|---|
| Goodmanovo & Kruskalovo tau (t) | obojí kategorie | asymetrický | udává poměr jedné proměnné správně predikované jinou proměnnou |
| Somersovo delta (d) | ordinální proměnné | asymetrický | jedná se o asymetrickou verzi gamma |
| Omega na druhou (ω^2) | závislé a nezávislé proměnné | asymetrický | jedná se o upravenou η^2 ; je vždy menší než η^2 pro totožný soubor dat |

Míry uvedené v tabulce podávají odpověď na otázku, o kolik může být lepší odhad jedné proměnné (závislé), jestliže jsou známy hodnoty jiné proměnné (nezávislé). Jiný, více používaný způsob interpretace říká, kolik procent rozptylu v závislé proměnné vysvětluje²⁴ vliv nezávislé proměnné. Odpověď je vždy vyjádřena jako proporce v rozsahu od nuly do jedné či procento v rozsahu od 0 % do 100 %.

Důležité je si uvědomit:

- 1) zda jsou kódovány jako proměnné kategorizované (nominální, ordinální) nebo proměnné spojité (intervalové);
- 2) zda je závislost symetrická (obousměrná), nebo asymetrická (jednosměrná). Pouze u měř asymetrického typu rozlišujeme závisle proměnnou (na kterou je působeno) a nezávisle proměnnou (prediktor, která působí na závisle proměnnou).

Mezi míry PRE zjišťující asymetrickou (jednosměrnou) asociaci:

- 1) Mezi **dvěma nominálními proměnnými** patří asymetrické Goodmanovo a Kruskalovo tau, koeficient má přímou procentuální interpretaci.
- 2) Mezi **nezávislou nominální proměnnou a závislou ordinální proměnnou** je používán asymetrický koeficient β (není obsažen v tabulce), jehož autorem je dvojice českých statistiků Jana Řeháka a Blanky Řehákové.²⁵ Jde o koeficient, který vyjadřuje podíl vysvětleného „dorvar“ (B) ve třídách nominální proměnné A (prediktor). Statistická závislost se projevuje ve změně tvaru podmíněných rozložení nebo posunutí na škále znaku. Koeficient má obdobně jako Goodmanovo a Kruskalovo tau přímou procentuální interpretaci.
- 3) Mezi **dvěma ordinálními proměnnými** patří asymetrický koeficient asociace Somersovo d (delta). Jde o regresní koeficient ordinální statistické závislosti. Somersovo delta vyjadřuje, z kolika procent zlepšíme odhad znalosti rozložení odpovědí závislé ordinální proměnné poznáním rozložení odpovědí nezávislé ordinální proměnné.

²⁴ Pojem „vysvětlení“ nutno chápat ve smyslu redukce statistického rozptýlení dat, nikoliv ve smyslu kauzální interpretace (která nemusí platit). Nebo jinak řečeno na poměru redukce variability jedné proměnné ve třídách druhé proměnné.

²⁵ Je třeba upozornit, že výpočtem uvedeného koeficientu nedisponuje žádný dosažitelný statistický software. Autor textu je uživatelem utility, která byla speciálně na zakázku vytvořena nynější českou společností ACREA CR, spol. s r.o., pro systém SPSS.

Všechny tři uvedené případy analýzy patří mezi neparametrické analytické metody. Tudíž nevyžadují normální rozložení dat ani homogenitu rozptylu.

V některých případech analýzy kategorizovaných proměnných se ukazuje, že je obtížné určit, jaký typ statistického vztahu mezi kategorizovanými proměnnými vlastně existuje. Často se to stává u závislých ordinálních proměnných, kdy vlivem nezávislé nominální či ordinální proměnné nedochází u závislé proměnné ke změně tvaru podmíněných rozložení nebo k posunutí na škále znaku.

De Vaus navrhuje poměrně jednoduchý postup, jak tento dominantní typ statistického vztahu odhalit.²⁶ Obecně platí, že jestliže mezi ordinálními proměnnými je hodnota patřičného koeficientu nižší než hodnota koeficientu určeného pro nominální proměnné (platí to i pro koeficient β), pak to pravděpodobně signalizuje nominální typ statistického vztahu, nikoliv typ ordinálního statistického vztahu.

Možnost procentuálního vyjádření asymetrického vztahu je u výše uvedených ukazatelů PRE, orientovaných na vysvětlení rozptylu, pro badatele velmi užitečným a srozumitelným postupem. V praktické analýze, při hledání skutečně akceptovatelných efektů, se stále více dostává do popředí tzv. analýza věcné významnosti (*effect of size*). Poměrně srozumitelné vymezení věcné významnosti podává Soukup:

„Věcná významnost výsledku znamená, že naměřený rozdíl či zjištěná souvislost je důležitá pro vědecké poznání či praktické účely. Na rozdíl od statistické významnosti, která zjišťuje, zda nalezený výsledek je zobecnitelný (tj. zda není způsobený náhodou ovlivňující výběr jednotek či experimentálních podmínek), nám věcná významnost sděluje, zda o výsledku má vůbec smysl hovořit a zda má praktické důsledky (vč. důsledků pro vědu samotnou). K tomu, abychom zjistili, zda je výsledek věcně významný, a pokud ano, pak nakolik, je třeba mít určité ukazatele, míry věcné významnosti.“²⁷

Kirk ve své monografii vymezil bodové odhady akceptovatelného věcně významného efektu vysvětlujícího rozptyl u míry PRE ω^2 .²⁸

²⁶ De VAUS, David. *Surveys in Social Research*. Fifth Edition. London: Taylor & Francis, 2002. ISBN 9780415268578.

²⁷ SOUKUP, Petr. Věcná významnost výsledků a její možnosti měření. *Data a výzkum – SDA Info*. 2013, 7(2), 127. ISSN 1802-8152.

²⁸ Koeficient ω^2 jako ukazatel relativní věcné významnosti nezávislé na různých rozsazích výběrů (N) má také zásadní význam pro srovnávání výsledků z různých výzkumných studií. Tedy také tam, kde jde o syntézu řady výsledků z mnoha výzkumů, článků atp. v tzv. meta-analytických studiích. Tam není možné jen konstatovat statistickou významnost anebo nevýznamnost nebo porovnávat hodnoty t-testů aj. právě pro neporovnatelnost různých výzkumů s různými rozsahy výběrů N.

Tabulka č. 3 – Tabulka věcné významnosti ω^2 ²⁹

| | |
|--------------------|---------------|
| $\omega^2 = 0,010$ | malý efekt |
| $\omega^2 = 0,059$ | střední efekt |
| $\omega^2 = 0,138$ | velký efekt |

Svémi hodnotami 0,01 (malý efekt); 0,06 (střední efekt) a 0,14 (velký efekt) se nabízí určité srovnávací hranice i pro uvedené koeficienty asymetrické asociace PRE (Goodmanovo a Kruskalovo tau; koeficient β i Somersovo delta).

Je však třeba mít na paměti, že jde o míru parametrického testu ANOVA. Zřejmě adekvátnějším korektivem by pro posouzení akceptovatelného věcně významného vlivu koeficientu β mohl být neparametrický koeficient Cliffovo delta,³⁰ zjišťující věcně významný vliv dvou skupin respondentů na jednu ordinální proměnnou. Hranice věcně významného vlivu Cliffova delta se pokusili vymezit Varga a Delaney.³¹

Pro malý věcně významný efekt stanovili hranice 0,11 až 0,28; pro střední věcně významný efekt rozmezí 0,28 až 0,43 a pro velký věcně významný efekt pak hodnoty větší než 0,43. Poněkud přísnější hranice věcně významného efektu stanovili jiní autoři,³² jejichž hodnoty zobrazuje následující tabulka.

Tabulka č. 4 – Intervaly věcně významného vlivu podle Romano, Kromrey, Coraggio a Skowronek

| Cliffovo delta (δ) | Výklad |
|-----------------------------|----------------|
| $-1 \leq \delta < 0,147$ | nepatrný efekt |
| $0,146 \leq \delta < 0,33$ | malý efekt |
| $0,33 \leq \delta < 0,474$ | střední efekt |
| $0,474 \leq \delta \leq 1$ | velký efekt |

Při analýze dat bude zřejmě adekvátnější použít přísnější hranice pro posouzení věcně významného efektu (malý efekt delta $\leq 0,146$ až $0,33$; střední efekt delta $\leq 0,33$ až $0,474$; velký efekt delta větší než $0,474$).

²⁹ KIRK, Roger. *Statistics: An Introduction*. Fifth Edition. Belmont: Cengage Learning, 2007. ISBN 9780534564780.

³⁰ CLIFF, Norman. Dominance statistics: Ordinal analyses to answer ordinal questions. *Psychological Bulletin*. 1993, **114**(3), 494-509. ISSN 0033-2909.

³¹ VARGHA, András a Harold DELANEY. A Critique and Improvement of the CL Common Language Effect Size Statistics of McGraw and Wong. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*. 2000, **25**(2), 101-132. ISSN 10769986.

³² ROMANO, Jeanine; KROMREY, Jeffrey; CORAGGIO, Jesse a Jeff SKOWRONEK. *Appropriate statistics for ordinal level data: Should we really be using t-test and Cohen'sd for evaluating group differences on the NSSE and other surveys?* Florida, 2006. Annual meeting of the Florida Association of Institutional Research.

Nyní je třeba se zamyslet nad modelovou situací, v níž budou posuzovány akceptovatelné věcně významné efekty. Při posuzování vlivu vedoucí pozice respondentů na zjišťované aspekty manažerské kompetence je zřejmé, že jde pouze o jeden konkrétní aspekt v celém mnohorozměrném sociálním poli. I když se vezme v úvahu, že délka praxe respondentů ve vedoucí pozici je pouze jedním z mnoha působících faktorů, jeho důležitost nelze podceňovat.

Vliv praxe ve vedoucí funkci na 10. a 11. tarifní třídu

Výzkumný předpoklad 1:

VP₀: Na vnímání využitelnosti výsledků a přínosnosti hodnocení ACP nebude mít akceptovatelný věcně významný vliv (koeficient $\beta \geq 0,01$ nebo Goodmanovo a Kruskalovo tau $\beta \geq 0,01$) praxe ve vedoucí pozici (na 10. TT a 11. TT) respondentů výběrového souboru.

Postup při analýze dat a výpočtu vymezených koeficientů

S ohledem na uživatelsky a vizuálně vhodnou analytickou metodu analýzy závislostí mezi vybranými kategorizovanými proměnnými s uvedením absolutních a relativních četností byl použit program IBM SPSS Statistics V26, konkrétně jeho modul pro vytvoření klasifikačního stromu prostřednictvím algoritmu CHAID. S ohledem na to, že hodnota statistiky chí-kvadrát s jedním stupněm volnosti nepřípadá do úvahy, nebude uváděn symetrických Cohenův koeficient věcné významnosti w .

Pro výpočet asymetrického koeficientu β byla použita nadstandardní utilita naprogramovaná pro software SPSS V13. Výpočet asymetrického koeficientu pro nominální proměnné Goodman-Kruskal tau a asymetrického koeficientu pro ordinální proměnné Somersovo delta byl uskutečněn s využitím IBM SPSS V26.0.

Postup ověřování výzkumných předpokladů při analýze dat

Pro analýzu závislostí mezi vybranými kategorizovanými proměnnými je vhodné použít systém SPSS, konkrétně jeho součást tzv. klasifikační strom a u něj algoritmus CHAID (Chi-square Automatic Interaction Detection) pro jeho schopnost v případě potřeby sdružovat vedle sebe stojící kategorie u daných proměnných, a vytvářet tak spojené, redukované proměnné na bázi homogenity.

Kritériem větvení klasifikačního stromu je u tohoto algoritmu v případě **závislých nominálních proměnných** Pearsonův chí-kvadrát test (neparametrický test, proměnná nemusí mít normální rozložení). Je třeba zdůraznit, že tento chí-kvadrát test musí splňovat některé důležité předpoklady. Jde o předpoklad, že alespoň 80 % buněk kontingenční tabulky bude mít očekávanou četnost větší než 5, tedy nejvíce 20 % teoretických četností může být menší než 5. Žádná teoretická četnost nesmí být menší než 1. Tento předpoklad souvisí s asymptotickými vlastnostmi statistiky X^2 a je to tedy stejně důležitý předpoklad jako například předpoklad normality pozorovaných hodnot v případě skupiny t -testů. Je zřejmé, že pokud tyto předpoklady nebudou dodrženy, můžeme očekávat značné problémy v praktické analýze dat. Nedostatečné zastoupení některých pozorovaných četností v buňkách kontingenční tabulky negativně ovlivní zjištěné výsledky.

V případě **závislých ordinálních proměnných** není pro větvení klasifikačního stromu použit Pearsonův chí-kvadrát test, ale test pomocí poměru věrohodností (*likelihood ratio*). Testová statistika Q_{LR} má asymptoticky chí-kvadrát rozdělení pravděpodobnosti s jedním stupněm volnosti.

Pro výpočet koeficientů asociace Goodmanovo a Kruskalovo tau, koeficientu Beta a koeficientu Somersovo delta lze taktéž použít systém SPSS.

Výsledky ověřování výzkumných předpokladů

Následující text obsahuje potřebnou evidenci a interpretaci rozdílů u vybraných proměnných. Jednotlivé otázky byly v dotazníku zaměřeny na konkrétní měkké manažerské dovednosti, zjišťování názoru na důležitost měkkých manažerských kompetencí a názoru na ACP. Jako sodiodemografický údaj byla použita délka praxe v oblasti řízení lidí. Otázky byly zvoleny jako izolované, to znamená, že odpověď na ni neovlivňovala odpověď na otázky následující. Forma a obsah dotazníku, včetně pořadí otázek a škály možných odpovědí, byl konzultován s psychologickým pracovištěm PP ČR.

Dotazník byl složen z 24 otázek, přičemž 17 otázek bylo uzavřených a 7 otevřených. V případě odpovědí měli respondenti k dispozici pětistupňovou hodnotící škálu:

- nedůležité,
- málo důležité,
- středně důležité,
- velmi důležité,
- nejdůležitější.

V případě otevřených otázek bylo přikročeno ke kódování jejich odpovědí, přičemž vlastní číselná škála možných odpovědí se mírně lišila podle znění otázky, nicméně například vypadala následovně:

- 1 Neumím posoudit / bez odpovědi.
- 2 Nic mi nevadilo / vyhovoval.
- 3 Všeobecná známost úloh.
- 4 Výhrady k hodnotitelům.
- 5 Výhrady k modelu.
- 6 Nevypovídal (o manažerských kompetencích).
- 7 Jiné.

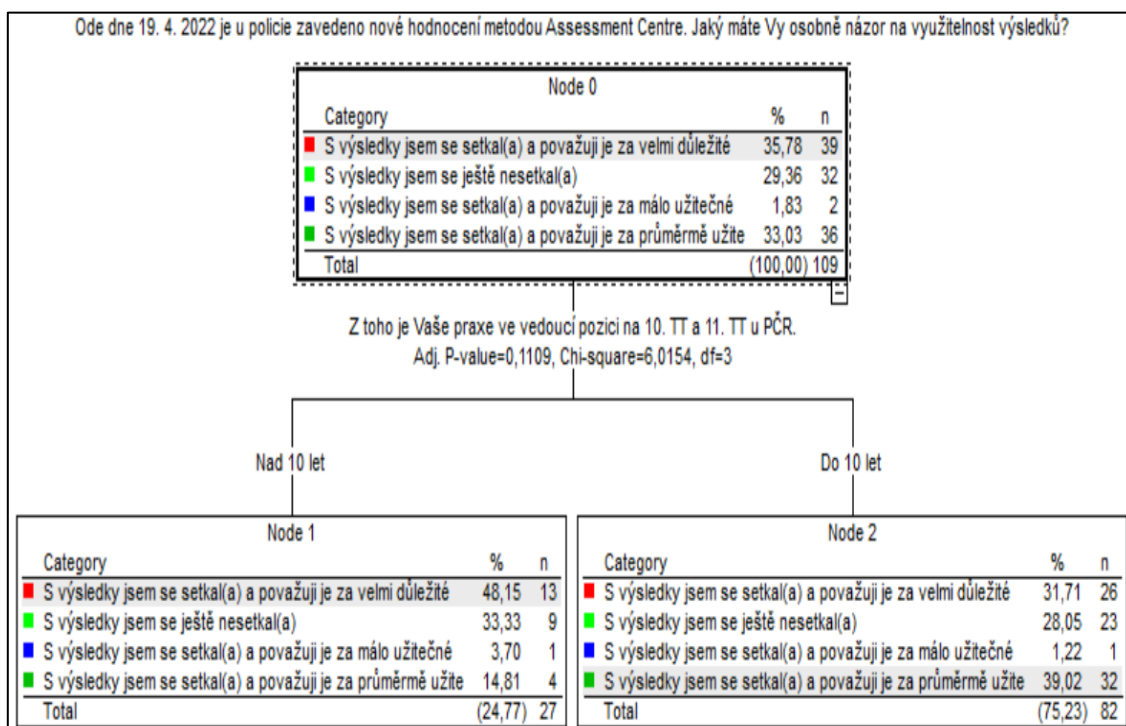
Validita otázek tvořících obsah dotazníkového šetření byla ověřena za využití metody expertního posouzení validity testu. O posouzení byla požádána PhDr. Lenka Šrámková, Ph.D., psycholožka Oddělení vedoucího psychologa PP ČR, která je zároveň hlavní organizátorkou ACP. Po jejím kladném vyjádření byl dotazník distribuován respondentům v 10. TT a 11. TT, se souhlasem náměstka policejního prezidenta pro lidské zdroje, informační a komunikační technologie a inovace, e-mailem s tím, že jeho grafická úprava byla „komfortně“ přizpůsobena zobrazení na mobilních telefonech.

Vzhledem k tomu, že v současnosti vyhodnocení výzkumné části nadále probíhá, předkládáme odborné veřejnosti vyhodnocení dvou otázek, v dosud prováděném výzkumu označených čísly 14 a 15, jež měly vztah k ACP. První byla zaměřena na využitelnost jeho výsledků, zda tedy odpovídá očekáváním manažerů s personální pravomocí, a dále na porovnání jeho přínosnosti ve srovnání s AC. Pro potřeby jednoznačnosti formulací v rámci dotazníkového šetření, které by nevyžadovalo vymezení, co je AC a ACP, bylo zvoleno označení „nové hodnocení metodou AC“ a „předchozí model hodnocení metodou AC“. Zároveň předpokládáme, že vzhledem k rozsáhlosti výzkumu bude v budoucnosti odborné veřejnosti nabídnuto jeho vyhodnocení v podobě samostatného odborného článku.

Otázka č. 14) Ode dne 19. 4. 2022 je u policie zavedeno nové hodnocení metodou Assessment Centre. Jaký máte Vy osobně názor na využitelnost výsledků?

- S výsledky jsem se setkal/a a považuji je za velmi užitečné, – s výsledky jsem se setkal/a a považuji je za průměrně užitečné, – s výsledky jsem se setkal/a a považuji je za málo užitečné či neúčinné, – s výsledky jsem se ještě nesetkal/a.

Obrázek č. 5 – Vliv praxe ve vedoucí funkci na 10. a 11. TT



Klasifikační strom u otázky č. 14 ukazuje, že 2 buňky, tedy 25 % očekávaných četností je menší než 5, přičemž očekávané minimum četností je 0,50. Chi-kvadrát = 6,015; df = 3; p = 0,111; GK tau = 0,025.

Z analytického hlediska jsme tak zjistili porušení předpokladů pro chí-kvadrát test (test nezávislosti). U dané závislé proměnné byl tedy zjištěn akceptovatelný, věcně významný vliv proměnné nezávislé. Vliv délky praxe vrcholových manažerů tak ukázal, že zkušenější manažeři považují výsledky ACP za velmi důležité. U manažerů s delší délkou praxe to představuje přes 48 % odpovědí,

zatímco většina manažerů s kratší délkou praxe je považuje pouze za průměrně užitečné – 32 %. Je tak zřejmé, že delší délka praxe musela tyto manažery nějakým způsobem ovlivnit než ty, kteří tam jsou kratší dobu.

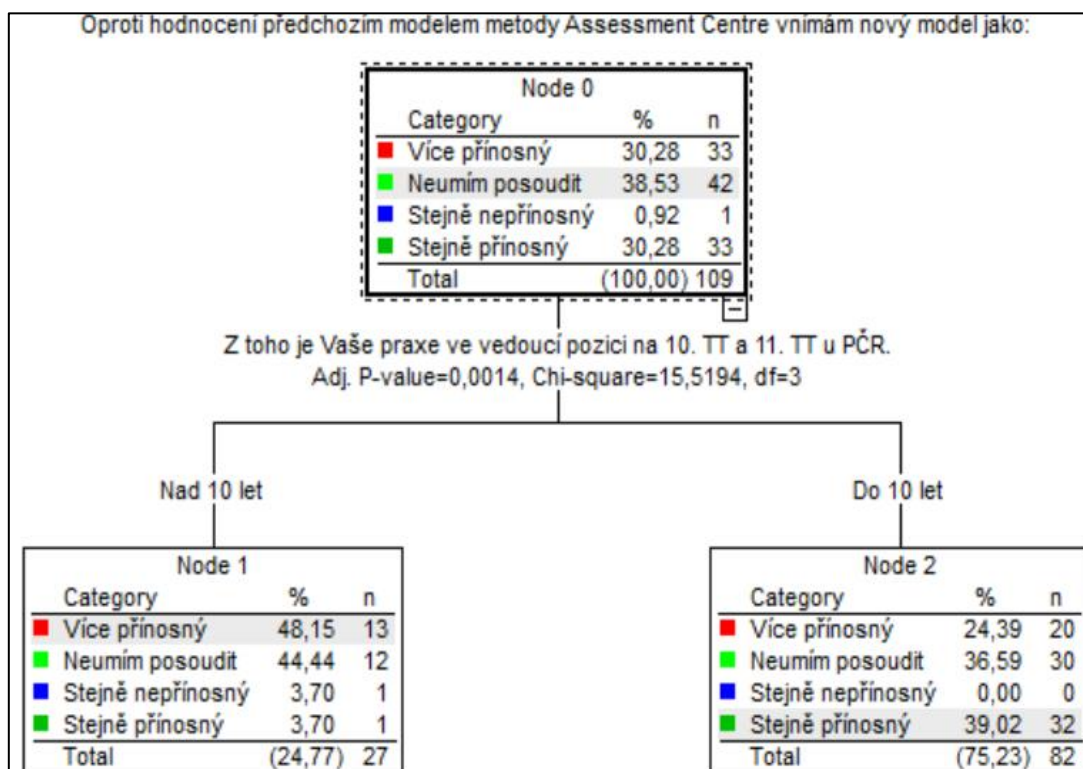
Na základě provedených rozhovorů s experty, kteří se pohybují v této problematice, lze odhadnout, že příčina by mohla být v tom, že:

- s delší praxí roste počet jeho podřízených, kteří byli ustanoveni na služební místo, a také počty výsledků ACP, které měl k dispozici a které zřejmě naplnily jeho očekávání,
- s delší praxí také souvisí zřejmě schopnost lidí lépe hodnotit a odhadnout jejich kompetence a potenciál.

Otázka č. 15) Oproti hodnocení předchozím modelem metody Assessment Centre vnímám nový model jako:

- více přínosný, – stejně přínosný, – stejně nepřínosný, – méně přínosný, – neumím posoudit

Obrázek č. 6 – Vliv praxe ve vedoucí funkci na 10. a 11. TT



Klasifikační strom u otázky č. 15 ukazuje, že 2 buňky (25 %) očekávaných četností je menší než 5, přičemž minimum očekávaných četností je 0,25. Chí-kvadrát = 15,519; df = 3; p = 0,001; GK tau = 0,053.

Z analytického hlediska jsme tak zjistili porušení předpokladů pro chí-kvadrát test (test nezávislosti). U dané závislé proměnné byl zjištěn akceptovatelný věcně významný vliv proměnné nezávislé. Vliv délky praxe vrcholových manažerů tak ukázal, že zkušenější manažeři považují nový model ACP za více přínosný. U manažerů s delší délkou praxe to představuje přes 48 % odpovědí,

zatímco většina manažerů s kratší délkou praxe ho považuje pouze za stejně přínosné – 39 %. Je však zajímavé, že druhou nejčastější odpovědí manažerů v obou kategoriích délky praxe je sdělení, že to neumí posoudit. Nicméně delší délka praxe musela tyto manažery nějakým způsobem alespoň mírně ovlivnit více než ty, kteří tam jsou dobu kratší.

Na základě provedených rozhovorů s experty, kteří se pohybují v této problematice, lze odhadnout, že příčina by mohla být v tom, že:

- Zkušenější manažeři zřejmě vnímají nový model ACP jako více zaměřený na „vypovídající“ manažerské kompetence. Starší model AC hodnotil i kompetence, které nebyly dle respondentů spojeny s manažerstvím. Nejčastěji uváděli jako příklad „Reprezentaci Policie ČR“. Dle jejich názoru se při příchodu na AC stačilo čistě obléknout nebo vzít uniformu, a to nijak nevypovídalo o tom, jaký je kdo manažer.
- Ve většině také rozuměli odpovědím kolegů v obou kategoriích, že přínosnost ACP ve srovnání s AC nedokázali posoudit. Většinově odhadují, že se zřejmě necítili v této oblasti odborníky a spoléhají na odbornou erudici garantů metody, kteří sledují trendy v této oblasti.

Shrnutí

Článek v úvodní části popisuje současný stav poznání teorie managementu v oblastech rozdílných přístupů k pojetí kompetencí a metod personálního výběru. Blíže vysvětluje, co je kompetence, jaká je jejich struktura a poukazuje na skutečnost, že ani mezi odborníky neexistuje jednotný názor na to, co by měl manažer umět a znát. Teoretická část rovněž poukazuje na nezbytnost nejprve definovat všechna kritéria pro obsazované místo, protože to je první a nezbytná podmínka pro výběr nejen toho „správného“ manažera. Tento případný handicap už nelze nahradit „sebelepším“ výběrovou metodou ani žádným zvýšeným počtem testování uchazeče.

To se týká také metody AC, která se blíží, zřejmě z důvodu svého mnohostranného zaměření, téměř ideální předpovědi. Bez co nejpřesněji definovaných klíčových manažerských kompetencí budeme i při výběru za použití AC „střílet“ takřkajíc vedle. V bezpečnostní praxi Policie ČR je také dlouhodobě diskutována oblast AC. Zejména otázka, zda původní model AC, který byl zaveden v roce 2009, byl lepší než nový ACP, používaný od roku 2022.

Při dotazníkovém zjišťování, které konkrétní manažerské kompetence v rámci kompetenčního modelu AC jsou důležité pro tyto řídicí úrovně, byli osloveni náměstci policejního prezidenta jako manažeři v 11. TT a dále ředitelé krajských ředitelství a ředitelé útvarů s celorepublikovou působností včetně jejich náměstků, tedy manažeři v 10. TT. Bylo tomu tak proto, že tito manažeři při vyhlašování výběrových řízení pracují s výstupy AC, v minulosti ho také absolvovali a mohou tak relevantně říci, jestli jsou pro ně výsledky AC objektivní či nikoliv. Jestli je tedy výstupem od nich informace typu: „Já znám Františka 20 let a vy jste ho za jeden den posuzování popsali úplně přesně“, nebo: „Já ho znám tak dlouhou dobu, a to hodnocení AC mně na něj vůbec neseď“, tak jsou rozhodující informace o funkčnosti a využitelnosti modelu AC pro policejní praxi.

Jiný zvolený přístup, kdy by byli oslovováni manažeři, kteří by se ucházeli o 9. TT, tedy těch, kteří se přímo účastnili výběrových řízení, by bylo do jisté míry ovlivněno jejich subjektivní zkušeností. Když by totiž v rámci absolvovaného AC „dopadli“ dobře, tak by zřejmě uvedli, že to je perfektní metoda. V případě svého neúspěchu by stěžili řekli: „Je to perfektní metoda, ale já jsem selhal“. Spíše by sdělili, že: „Tato metoda je špatná, a proto také oni neuspěli.“

Předložený text nabízí shrnutí současného stavu spokojenosti vrcholových policejních manažerů s novým modelem ACP ve vybraných aspektech a jeho srovnání s původním AC, a to v rámci využitelnosti výsledků pro jejich každodenní policejní praxi. Zjištění vyplývající z dotazníkového šetření byla ověřena za využití řízených rozhovorů s experty, kterými byli vybraní vrcholoví manažeři. Z nich pak vyplývá, že výsledky ACP považují za velmi přínosné zkušenější vrcholoví manažeři s praxí nad 10 let, kteří jej zároveň vnímají jako více přínosný a zaměřený na „opravdové“ manažerské kompetence.

Literatura a další prameny

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- COOK, Mark. *Personnel selection: Adding value through people—A changing picture*. 6th ed. Chichester: Wiley Blackwell, 2016. ISBN 978-1-118-97358-5.
- CLIFF, Norman. Dominance statistics: Ordinal analyses to answer ordinal questions. *Psychological Bulletin*, 1993, **114**(3), 494-509. ISSN 0033-2909.
- De VAUS, David. *Surveys in Social Research*. Fifth Edition. London: Taylor & Francis, 2002. ISBN 9780415268578.
- HENDRYCH, Dušan a kol. *Právní slovník*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 9788074000591.
- KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- KIRK, Roger. *Statistics: An Introduction*. Fifth Edition. Belmont: Cengage Learning, 2007. ISBN 9780534564780.
- MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.
- PORADA, Viktor a Jaroslav HOLOMEK. *Teorie a metodologie policejních věd a transfer vědeckých poznatků do policejní praxe: (vybrané aspekty a problémy výzkumu)*. Praha: Vydavatelství PA ČR, 2005. ISBN 80-7251-197-1.
- ROMANO, Jeanine; KROMREY, Jeffrey; CORAGGIO Jesse a Jeff SKOWRONEK. *Appropriate statistics for ordinal level data: Should we really be using t-test and Cohen'sd for evaluating group differences on the NSSE and other surveys?* Florida, 2006. Annual meeting of the Florida Association of Institutional Research
- ŘEHÁK, Jan a Blanka ŘEHÁKOVÁ. *Analýza kategorizovaných dat v sociologii*. Praha: Academia, 1986.

SOUKUP, Petr. Věcná významnost výsledků a její možnosti měření. *Data a výzkum – SDA Info*. 2013, 7(2), 127. ISSN 1802-8152.

VARGHA, András a Harold DELANEY. A Critique and Improvement of the CL Common Language Effect Size Statistics of McGraw and Wong. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*. 2000, 25(2), 101-132. ISSN 10769986.

VOGT, Paul; GARDNER, Dianne; HAEFFELE, Lynne a Elaine VOGT. *Selecting the Right Analyses for Your Data: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. New York: Guilford Publications, 2014. ISBN 9781462516025.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 31/2009, ze dne 19. dubna 2022, kterým se upravuje postup služebních funkcionářů při vyhlašování výběrových řízení na volná služební místa a při ustanovování na volná služební místa.

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

Pokyn vedoucí Odboru personálního PP ČR č. 1/2015, kterým se upravuje používání metody Assessment Centre při výběrových řízeních v Policii České republiky.

Rozkaz policejního prezidenta č. 75/2022, o zkušebním uplatňování hodnocení metodou Assessment Centre POLICIE.

Pokyn policejního prezidenta č. 79/2023, k realizaci výběrového řízení na volné služební místo a ustanovení na volné služební místo bez výběrového řízení.

plk. JUDr. Dalimil Sypták, LL.M. (*1970)

Assistant Director of the Office for the Documentation and the Investigation of the Crimes of Communism.

Dalimil Sypták holds a doctorate in law from Charles University in Prague. He is currently studying Ph.D. in the Studies of Security and Law programme at the Faculty of Security and Law, where his doctoral research focuses on issues of security management and criminology. Besides, he is also interested in the issue of coaching and selection of top managers in organisations.

